

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche  
Scientifique  
École Supérieure de Commerce**



**MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES  
EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE  
MASTER EN SCIENCES FINANCIERES ET  
SCIENCES DE GESTION**

**OPTION : Management et Organisation  
d'entreprises**

Thème :

Essai de mesure de  
performance avec le modèle  
de SKANDIA

Cas pratique : Institut de Formation en  
Electricité et Gaz

Présenté par :

- ZIGHED ALI

Encadré par :

Mr ZERGOUG ABDELAZIZ

Année universitaire : 2014/2015

## *Dédicace :*

*C'est avec gratitude et reconnaissance, que je dédie ce modeste travail :*

*À mes chers parents,*

*À mon frangin et à ma frangine,*

*À tous ceux qui me sont chers et proches,*

*À mes amis et à mes collègues,*

*À toute personne exceptionnelle que j'ai rencontrée,*

*À tous mes enseignants.*

## *Remerciement :*

*Je tiens d'abord à remercier vivement toutes les personnes qui, de près ou de loin, se sont impliquées dans la réalisation de ce mémoire, tant par leur soutien opérationnel, que moral.*

*Je remercie aussi mon encadreur pédagogique, Mr. A. Zergoug, pour son appui et ses encouragements, ses conseils et ses critiques pertinentes, et pour tout ce que j'ai eu l'occasion d'apprendre avec lui.*

*Nous réservons des remerciements particuliers à madame A.*

*Boucenna qui m'a offert son aide et son hospitalité afin d'accomplir ce mémoire au sein de l'organisme d'accueil « IFEG, institut de formation en électricité et gaz ».*

*Je tiens aussi à exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui ont bien voulu m'honorer de leur présence.*

*Merci.*

# **Sommaire :**

Liste des figures

Liste des tableaux

## **Introduction générale**

### **Chapitre 01 : la performance et les concepts clefs**

- Notion de la performance de l'entreprise
- Indicateurs de performance
- Les tableaux de bord de gestion

### **Chapitre 02 : la mesure de performance**

- La mesure de performance
- Les différents modèles de mesure de performance
- Le modèle suédois de mesure « skandia navigator »

### **Chapitre 03 : cas pratique**

- Présentation de la société d'accueil
- Mesure de performance selon le navigateur de skandia
- Réalisation du tableau de bord et analyse des résultats

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Listes des annexes**

## Liste des figures :

Chapitre	Intitulé de la figure	Page
Chapitre 1	<b>Figure N°01</b> : modèle de Gilbert	P6
	<b>Figure N°2</b> : problématique de la performance	P7
	<b>Figure N°3</b> : le modèle inputs-outputs-outcomes	P8
	<b>Figure N°4</b> : dynamique des interactions entre les trois types de capital de l'entreprise.	P11
	<b>Figure N°5</b> : les composantes de la RSE	P12
	<b>Figure N°6</b> : la performance globale de l'entreprise	P13
Chapitre 2	<b>Figure N°1</b> : cycles de Deming	P30
	<b>Figure N°2</b> : pyramide de performance de Lynch et Cross	P32
	<b>Figure N°3</b> : matrices des déterminants et des résultats	P33
	<b>Figure N°4</b> : tableau de bord prospectif	P35
	<b>Figure N°5</b> : sustainability balanced scorecard	P36
	<b>Figure N°6</b> : Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle	P38
	<b>Figure N°7</b> : arbre de la valeur de l'entreprise	P42
	<b>Figure N°8</b> : value creation map	P44
	<b>Figure N°9</b> : skandia navigator	P45

Chapitre 3	<b>Figure N°1</b> : répartition du CA par fonction	P49
	<b>Figure N°2</b> : évolution du CA	P54
	<b>figure N°3</b> : évolution de l'EBE en KDA	P55
	<b>figure N°4</b> : répartition des dépenses 2013 par nature	P56
	<b>figure N°5</b> : évolution des dépenses d'exploitation	P56
	<b>figure N°6</b> : évolution du résultat net	P57
	<b>Figure N°7</b> : évolution du taux d'absentéisme	P62
	Figure N°8 : répartition des absences par catégorie	P63
	Figure N°9 : évolution de la masse salariale	P64
	Figure N°10 : évolution du rendement des employés	P65
	Figure N°11 : répartition des employés	P67

## Liste des tableaux :

Chapitre	Intitulé du tableau	Page
Chapitre 1	<b>Tableau 1</b> : Typologie des tableaux de bord classiques	P23
	<b>Tableau 1</b> : mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la banque de Montréal	P39
	<b>Tableau 2</b> : critères de performance en fonction des modèles	P40
Chapitre 03	<b>Tableau 1</b> : Quelques données par Ecole	P51
	<b>Tableau 2</b> : évolution du CA en KDA	P53
	<b>tableau 3</b> : évolution de l'Excédent brut d'exploitation en KDA	P54
	<b>Tableau 4</b> : évolution et répartition des dépenses d'exploitation par nature	P55
	<b>tableau 5</b> : évolution du résultat net	P57
	<b>tableau 6</b> : profile de réponses au questionnaire	P59
	<b>Tableau 7</b> : variance totale expliquée	P59
	<b>Tableau 8</b> : la matrice des composantes principales	P60
	<b>Tableau 9</b> : taux d'absentéisme	P61
	<b>Tableau 10</b> : total des absences	P62
	<b>Tableau 11</b> : motifs des départs	P64
	<b>Tableau 12</b> : évolution de la masse salariale	P64
	<b>Tableau 13</b> : évolution du rendement des employés	P65
	<b>Tableau 14</b> : taux d'encadrement	P66

	<b>Tableau 15</b> : nombre d'employé formé	P67
	<b>Tableau 16</b> : satisfaction de la clientèle de sélection	P68
	<b>Tableau 17</b> : satisfaction par e-learning	P68
	<b>Tableau 18</b> : cout de formation du personnel	P70
	<b>Tableau 19</b> : productivité	P71
	<b>Tableau 20</b> : tableau de bord	P71/P72



## **Liste des abréviations :**

BSC: balanced scorecard

CA : chiffre d'affaire

CAM : centre Ain M'lila

CBA : centre Ben-Aknoun

CFROI: cash-flow return on investment

CI : capital intellectuel

EBE : excédent brut d'exploitation

EEE : efficience efficacité, économie

ETB : école technique de Blida

EVA: economic value added

H/J : les homes jours, unité de mesure de production

IFEG : institut de formation en électricité et gaz

KDA : mille Dinar Algérien

ONG : organisation non gouvernementale

OVAR : objectifs, variables d'actions, responsabilités

PGE : performance globale d'entreprise

PV : procès-verbal

RCI : rendement sur capital investi

RN : résultat net

ROE : return on equity (rendement des capitaux propres)

ROS : marge opérationnelle

RSE : responsabilité sociétale d'entreprise

SBSC: sustainability balanced scorecard

TBSC : total balanced scorecard

# **Introduction générale**

## Introduction générale :

Le nouveau contexte économique que connaît le monde des affaires, voire les effets de la mondialisation, la concurrence de plus en plus intense, l'internationalisation des sociétés, obligent les entreprises à s'améliorer et à s'adapter face au risque de disparition.

De plus l'émergence du concept de performance avec sa nouvelle signification pousse les managers des entreprises opérantes dans de différents secteurs, à développer de nouveaux outils et méthodes de gestion qui permettent une vision plus globale du devenir de la société face aux menaces de l'environnement.

Dans ce contexte la, la performance et la compétitivité deviennent alors l'une des principales préoccupations des dirigeants qui, pour assumer leurs rôles, doivent détecter leurs faiblesses et les renforcer afin de gagner en compétitivité et imposer leur place et au marché.

De ce fait les exigences du nouveau management imposent aux entreprises de focaliser leurs activités sur la ressource humaine, étant le principal générateur du développement des entreprises.

De cela, des modèles axés sur la ressource humaine ont surgi dans le monde du management, d'où les modèles développés au pays scandinaves a l'image du navigateur de skandia.

Ainsi, notre objectif le long de ce mémoire sera l'essai de la mise en place du navigateur de Malone et Edvinson développé a Skandia AFS, l'entreprise d'assurance suédoise, au sein de l'IFEG une entreprise algérienne qui propose le service de formation.

Notre but, étant de travailler sur un modèle nouveau valorisant les ressources humaines et qui met en lumière le capital intellectuel de l'entreprise souvent écarté devant les réalisations financières.

A partir de là, on a posé la problématique suivante : étant possible d'appliquer le modèle Skandia au sein de l'IFEG vu sa nature d'activité ?

Pour faciliter notre travail nous avons vu nécessaire de répondre aux questions secondaires suivantes :

1. Une entreprise performante est-elle juste une entreprise rentable ? sinon quel critère peut-on utiliser pour savoir si une entreprise est performante ou pas ?
2. Par le biais de quel peut-on mesurer la performance d'une entreprise ?
3. Est-ce que l'application du navigateur de Skandia permet de cerner la performance sous ses différents angles ?

Notre problématique interpelle l'hypothèse suivante : la mise en place du navigateur de Skandia est possible si on met en avant le capital intellectuel de l'IFEG, et si on procure les sources d'informations nécessaires.

Pour en procéder, nous avons opté en premier lieu à méthode descriptive analytique pour décortiquer la notion de performance en suite lors de la pratique on a opté pour un essai d'application du navigateur de Skandia et une analyse des relations.

Ainsi, notre travail sera organisé en trois chapitres :

Le premier traitera de la notion performance de l'entreprise, ses différentes appréhensions et ses dimensions, ainsi que quelques notions importantes qui permettent son appréciation.

Le deuxième chapitre traite les différentes mesures de la performance, les modèles de pilotage, ainsi que le modèle de Skandia et la notion du capital intellectuel.

Pour le troisième chapitre se portera sur un essai d'application du navigateur de Skandia au sein de l'IFEG.

# **Chapitre I :**

## **La performance et les concepts clefs**

### **Introduction au premier chapitre :**

Dans un premier chapitre on tentera d'abord de mettre en place une définition de la notion de performance, et de donner une idée sur son évolution.

Et enfin on aura à exposer des généralités sur des notions clefs de performance qui aident à mieux l'appréhender, leurs caractéristiques et leurs fonctions.

### **Sommaire :**

**Section 01 : la notion de performance de l'entreprise**

**Section 02 : les indicateurs de performance**

**Section 03 : les tableaux de bord de gestion**

## Section 01 : la notion de performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise est une notion fondamentale autour de laquelle orbite les sciences de gestion. Cette notion a été introduite dans le vocabulaire managérial, mais aucune définition générique n'est identifiée. Comme le précise beaucoup de chercheurs et théoriciens au nom de Lebas « il n'y a pas de définition exhaustive et universelle de la performance »<sup>1</sup>, ainsi que pour Bourguignon, « La performance « mot-valise » ne prend de sens que dans son contexte spécifique, elle permet des interprétations d'autant plus variables qu'elle n'est pas toujours explicitement définie »<sup>2</sup>. L'ambiguïté de cette notion complexe rend sa mesure exacte difficile. Ou encore quasi-impossible dans les entreprises de prestations de service, en effet le côté immatériel ne facilite pas la tâche.

### 1-1 la notion de performance :

Étymologiquement, performance vient de l'ancien français *parformer* qui signifiait « Accomplir, exécuter », au XIII<sup>ème</sup> siècle. Le verbe anglais *to perform* apparaît au XV<sup>ème</sup> siècle avec une signification plus large. C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir<sup>3</sup>

Le dictionnaire Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique « ensemble des qualités qui caractérisent les prestations dont un véhicule automobile, un aéronef, sont capables ».<sup>4</sup> On constate d'abord que la performance est une caractéristique qui peut ou ne peut être attribué du coup c'est une sorte de jugement

Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue, et c'est l'athlète qui obtient le meilleur résultat compte tenu de ses ressources et capacités

Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs »<sup>5</sup>
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus ;
- Ce peut être un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité.

---

<sup>1</sup> Lebas. M, « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, juillet-août 1995. Page 66-71

<sup>2</sup> Bourguignon A, « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica 2000. Page 932

<sup>3</sup> [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_-\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)

<sup>4</sup> <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performances/59513>

<sup>5</sup> A Burlaud, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Vuibert, Paris 1995.

Ainsi pour Lebas « la performance appelle un jugement et une interprétation. Elle n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat ». <sup>1</sup>

Pour (Pesqueux), le mot est en quelque sorte « attrape tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'*action* (performing) et d'*état* ou de résultat (performance comme étape franchie) ; d'où l'auteur a proposé une définition du sens strict du terme « une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement par rapport à soi –améliorer ses performances- et/ou par rapport aux autres » <sup>2</sup>.

Bourguignon, voit la performance comme étant « **la réalisation des objectifs** organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). Elle est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles) » <sup>3</sup>.

Lorino, pour lui « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques... » Aussi « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple **valeur /coût** » <sup>4</sup>.

Selon cet auteur, la performance de l'entreprise se définit comme un rapport entre une production de valeur et une consommation de ressources pour créer de la valeur. Les deux éléments sont inséparables, et vouloir que maximiser le premier (la valeur) ou que minimiser le second (la consommation) n'a pas de sens.

Donc la performance serait la réalisation des objectifs stratégiques prédéterminés, tout en rationalisant l'allocation des ressources, et aussi garantir la qualité et la valeur de ce résultat.

Lebas, propose quelques éléments en communs dans les différentes versions de définitions de performance :

- Accomplir, réaliser, créer de la valeur
- La réalisation, le résultat
- Aptitude à accomplir ou potentiel de réalisation
- Comparaison d'un résultat par rapport à une référence (interne ou externe)
- Compétition ou application des concepts d'amélioration continue
- Jugement, comparaison.

---

<sup>1</sup> Lebas. M (1995), *op.cit.*

<sup>2</sup> Pesqueux. Y. La notion de performance globale. 5<sup>ème</sup> Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie

<sup>3</sup> Bourguignon. A (2000), *Op.cit.* p 934

<sup>4</sup> Lorino. L, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'Organisation 2003. page 9



## 1-2 les modèles représentatifs de performance :

Des chercheurs et théoriciens ont tenté la mise en place de modèle qui selon eux illustrent au mieux la notion de performance

### a) le modèle des trois E :



**Figure 1 :** modèle de Gilbert

**Source :** <http://www.alvi-management.fr/2015/01/rse-de-lefficience-au-changement-de-modele>.

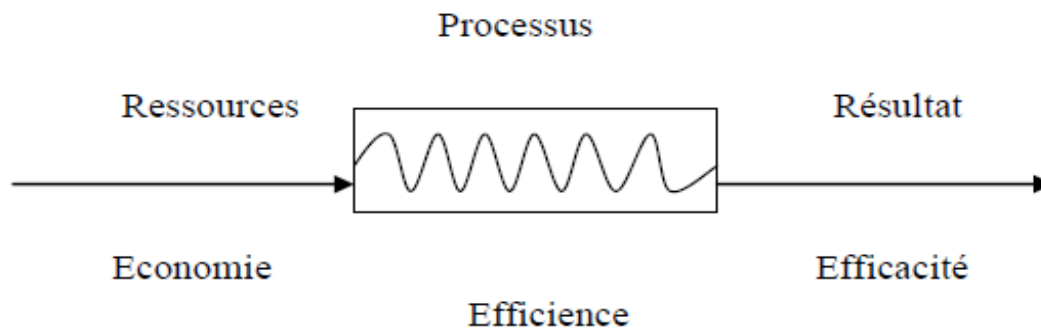
Ce modèle présente la performance en un triangle obtenue par la pratique de l'efficacité, l'efficience ainsi que la pertinence, et la combinaison deux à deux de ses facteurs nous donne : les moyens, résultats et objectifs comme suit :

Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité, Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience

Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence.

Quant à Bouquin, il présente la performance comme « une combinaison de l'économie, de l'efficience et de l'efficacité » et Il constate la performance, comme un triple facteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût, l'efficience vise à maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources, et enfin, l'efficacité qui est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis.

Ainsi schématisé :



**Figure 2** : problématique de la performance

Source : Bouquin. H (2006), *Op.cit.* p75

### b) le modèle des inputs-outputs-outcomes<sup>1</sup> :

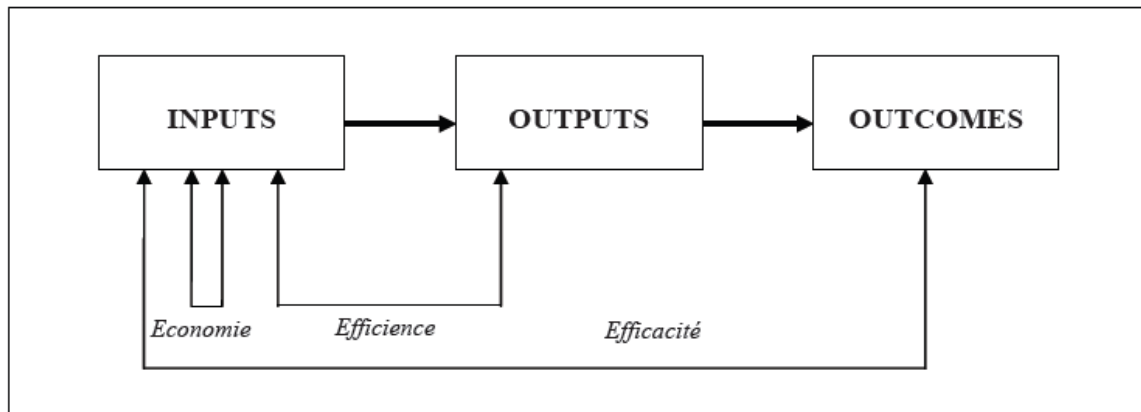
Le modèle *Inputs-Outputs-Outcomes* fournit une gamme plus large de critères d'évaluation de la performance organisationnelle. La différence principale avec le modèle précédent vient de la distinction entre *outputs* (produits, livrables) et *outcomes* (impacts, effets). En effet, Ce modèle décompose le résultat de l'action en deux « sous-résultats » Ramanathan<sup>2</sup>. Les *outcomes* sont mesurés par des indicateurs non financiers représentant les bénéfices sociaux apportés par l'action, tandis que les *outputs* désignent des niveaux d'activité sans que l'on puisse affirmer que ces productions conduiront à des résultats de type *outcome*. Ce modèle intègre les trois éléments du modèle précédent : l'économie est intégrée dans les *inputs*, l'efficience est le ratio entre *outputs* et *inputs*, les *outcomes* incluent l'efficacité. Selon Boyne ce modèle rend explicites des dimensions de la performance qui sont au mieux implicites dans le modèle des trois E<sup>3</sup>.

Bien adaptée aux entreprises de services, la notion de *Throughputs* (processus ou activités) vient souvent compléter ce modèle. Les *throughputs* renvoient à ce qui se passe au cours de la production ou de la réalisation du service (Fitzgerald et al, 1991). Procéder à leurs mesures suppose la collecte d'informations concernant le système de production de service : qualification du personnel, fiabilité des machines, mais aussi performances des différentes étapes intermédiaires qui conduisent au service final

<sup>1</sup> Guenoun, Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale, université Paul Cézanne, France 2009 P 193.

<sup>2</sup> Cité par Guenoun, *op cit.*

<sup>3</sup> *Ibid.*



**Figure 3 :** le modèle inputs-outputs-outcomes

**Source :** Guenoun Marcel : thèse de doctorat, le management de la performance publique locale, université Paul Cézanne, France 2009.

### 1-3 l'évolution de la perception de la performance :

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à réaliser la rentabilité souhaitée par les actionnaires avec le chiffre d'affaires et la part de marché qui préservait la pérennité de l'entreprise. Mais depuis quelques années, cela ne suffirait plus, il fallait adopter une vision plus large et passer d'une représentation financière de la performance à des approches plus globales incluant des dimensions sociale et environnementale.

Aussi l'émergence des parties prenantes a propulsé l'usage de la notion de performance

A présent, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités, mais également de la manière dont elles se conduisent. Dès lors, la responsabilité des entreprises s'élargit, elle ne se limite plus aux seuls actionnaires, mais intègre d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, ...). Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et cette écoute devient une cible pour la performance et la pérennité des entreprises. C'est dans ce contexte qu'apparaît le concept de performance globale.

#### a) l'approche unidimensionnelle financière de la performance :

Comme l'affirment les pionniers des théories de l'organisation, la maximisation de la productivité afin d'obtenir de meilleurs résultats est la majeure préoccupation des dirigeants<sup>1</sup>

<sup>1</sup> E.M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin, l'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin éditeur, 1994, page 9

De ce fait, la principale dimension de la performance retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique et par conséquent le profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans le processus de décision<sup>1</sup>

Donc, appréhendée originellement sur un plan strictement financier, la performance d'entreprise a longtemps été un concept unidimensionnel, assimilée par de nombreux auteurs à la capacité de l'entreprise à maximiser sa rentabilité<sup>2</sup>, d'où il s'agit de savoir si l'entreprise a su créer ou est en mesure de créer, sur un horizon déterminé Davantage de valeur pour ses actionnaires que ses concurrents<sup>3</sup>

- **Les limites de l'approche unidimensionnelle de la performance :**

La conception économique de la performance (efficacité organisationnelle selon Morin et al) met l'accent sur un aspect fondamental de l'organisation, c'est-à-dire la création de la valeur ajoutée qui est sans contredit un objectif valable et souhaitable pour toutes les organisations. Les risques inhérents à cette conception de la performance découlent du fait qu'elle fait porter l'intérêt des évaluateurs exclusivement à cette valeur ajoutée, au point au cela occulte toutes les autres dimensions de la performance, dont les dimensions sociales, humaines et écologiques<sup>4</sup>.

Cette conception unidimensionnelle de la performance fait l'objet de vives critiques dans la littérature existante, par exemple Charreaux a remis en cause en premier lieu le principe rationalité sur lequel repose la conception économique de la performance, il atteste par la suite que « la création de valeur pour les actionnaires ne représente une véritable création de valeur que si elle ne se fait pas au détriment d'une autre catégorie de parties-prenantes »<sup>5</sup>

Aussi, pour (Renaud et Berland) cette logique économique-financière de la performance est remise en cause, « le débat sur la performance invite les entreprises à compléter les critères de gestion exclusivement financiers et économiques par des mesures décrivant d'autres aspects de leur fonctionnement. C'est dans ce contexte, que le débat sur la performance s'enrichi, notamment, avec l'apparition des notions telles que la responsabilité sociétale, les parties prenantes... »<sup>6</sup>.

Saulquin et al (2007)<sup>7</sup> admettent qu'il y a une diversité de critères de performance que l'on peut attribuer aux entreprises, et à partir de cela, ils proposent d'analyser l'entreprise comme **le lieu de rencontre des motivations divergentes** des acteurs qui participent à son développement. Dès lors, la performance devient un concept **multidimensionnel**, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. En plus, Si on accepte l'hypothèse de divergences des

---

<sup>1</sup> F. Taylor, la direction scientifique des entreprises, ENAG éditions, 1992, page 44

<sup>2</sup> Hachimi Sanni Yaya, document de travail, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle. 2003. Disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>

<sup>3</sup> Charreaux G. « Le point sur 'la mesure de performance des entreprises' », Revue Banque & Marchés, mai -juin, n° 34, 1998, p. 46-51.

<sup>4</sup> *Idem*, P18.

<sup>5</sup> Charreaux, *op cit.* p.5.

<sup>6</sup> A. Renaud, N. Berland, *op cit.*

<sup>7</sup> Saulquin et al, *op cit.*

objectifs des participants à l'organisation, on conçoit mieux la difficulté d'évaluer la performance organisationnelle.

Jacquet<sup>1</sup> de sa part, reproche la vision court-termiste de cette approche. « Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA<sup>2</sup> comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme ».

### **b) l'approche multidimensionnelle de la performance :**

Compte tenu que le côté financier ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise il a fallu introduire de nouveaux facteurs pour de nouvelles dimensions de performance, on peut citer le facteur humain et le facteur environnemental,

- **La performance « sociale » de l'entreprise :**

Nombreux chercheurs et auteurs, pensent que cette dimension est inévitable lors de l'évaluation de la performance d'une entreprise, Charreaux<sup>3</sup> pense que : « l'enrichissement des actionnaires peut entraîner une démotivation des salariés ; or, il est vraisemblable que ces derniers jouent un rôle déterminant dans la constitution du capital spécifique à l'origine même de la création de rentes ». L'auteur rajoute aussi que : « Si l'entreprise crée de la valeur, c'est qu'elle est à même de disposer de compétences-clés non facilement imitables, par exemple d'un savoir-faire, qui « s'incarne » plus vraisemblablement dans le capital humain ou organisationnel que dans le capital financier ».

Cependant, Lynn, présente la création de valeur dans l'entreprise sous forme schématique par l'interaction des trois types du capital de l'entreprise, soit : le capital, financier, matériel et intellectuel ; pour lui « la création soutenue de valeur et la survie à long terme de l'entreprise reposent sur un échange dynamique entre toutes les formes de capital de l'entreprise »<sup>4</sup>.

---

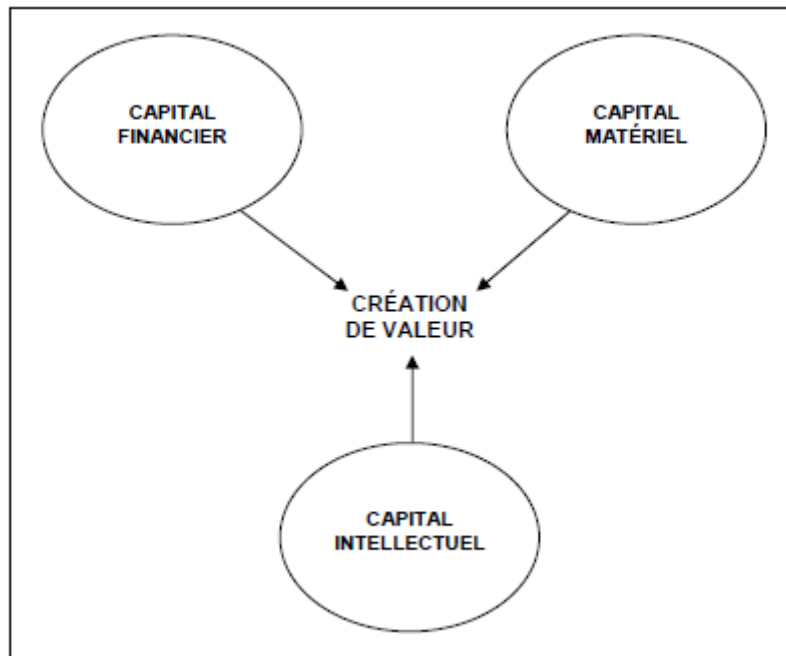
<sup>1</sup> [http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management\\_de\\_la\\_performance\\_\\_des\\_concepts\\_aux\\_outils.pdf](http://www.creg.acversailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance__des_concepts_aux_outils.pdf).

<sup>2</sup> EVA sera détaillé dans une section ultérieure

<sup>3</sup> Charreaux, *op cit.* p-6.

<sup>4</sup> Cité par Tremblay et Auderbland, productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir ; université de Québec, 2003.

**Figure 4 : dynamique des interactions entre les trois types de capital de l'entreprise.**



Source : Lynn 1998 (Cité par Tremblay et Auderbland, *op cit*).

On attribue aux théoriciens behavioristes, le pas décisif consistant à faire admettre à titre irréversible que la firme ne peut être représentée par un point, mais qu'elle constitue une organisation mettant aux prises des groupes aux intérêts divers<sup>1</sup>.

Ainsi, Arbouche,<sup>2</sup> propose une liste d'indicateurs pour mesurer la performance sociale d'une entreprise :

- rotation des effectifs ;
- emplois offerts sur emplois occupés ;
- classement de l'entreprise comme employeur ;
- preuve que le personnel connaît la vision et influence la gestion ;
- procédures d'expression des griefs ;
- ouverture aux syndicats ;
- suivi ultérieur des employés licenciés, etc.

• **la performance « sociétale » de l'entreprise :**

<sup>1</sup> <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>

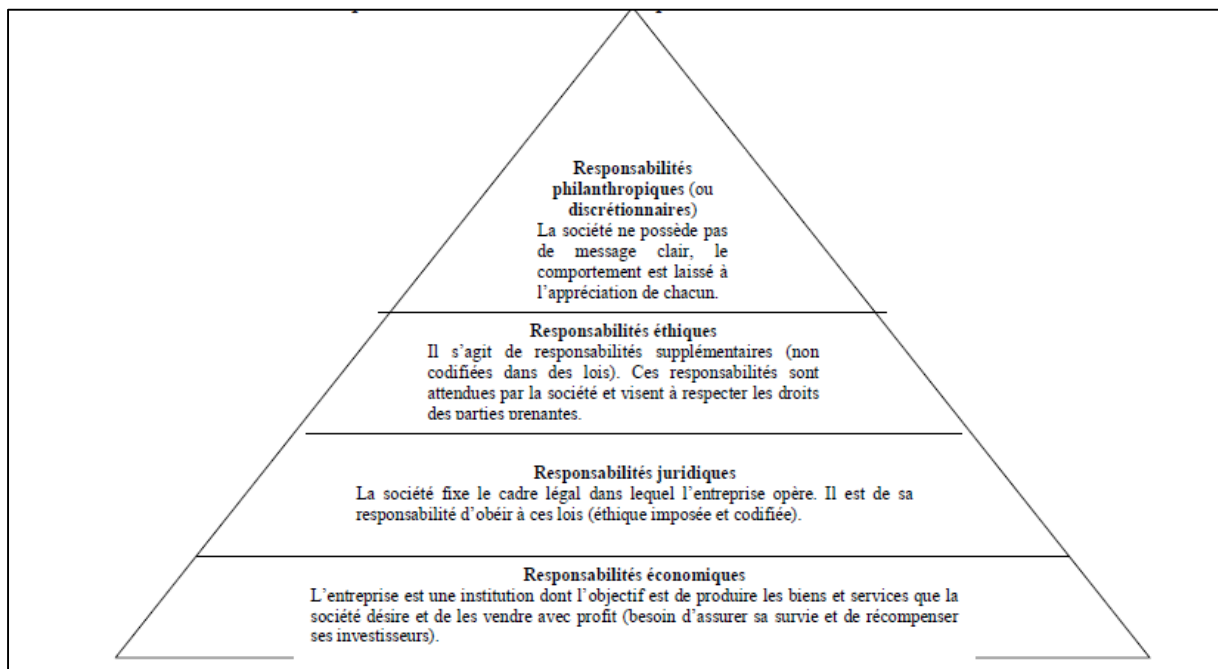
<sup>2</sup> Arbouche, la mesure et la responsabilité sociale et sociétale, *op cit*.

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility », trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis tandis que son émergence en Europe est plutôt récente.

La RSE comporte ainsi selon Carroll<sup>1</sup> quatre composantes :

- une responsabilité économique, qui concerne sa contribution à la croissance via la fiscalité ;
- une responsabilité sociale par l'intégration de travailleurs locaux dans de bonnes conditions ;
- une responsabilité sociétale par la minimalisation et la réparation des dommages collatéraux sur l'environnement, et la contribution au développement des compétences et à la santé du tissu socio-économique local ;
- une responsabilité politique, enfin, par le respect de règles de bonne gouvernance, la lutte contre la corruption et le refus d'être complice de violations de droits de l'homme.

Schématisé sous forme de pyramide comme suit :



**Figure 5** : les composantes de la RSE

**Source** : Mercier 2004 (Cité par Renaud et Berland, *op cit.*)

<sup>1</sup> Cité par Renaud et al, *op cit.*

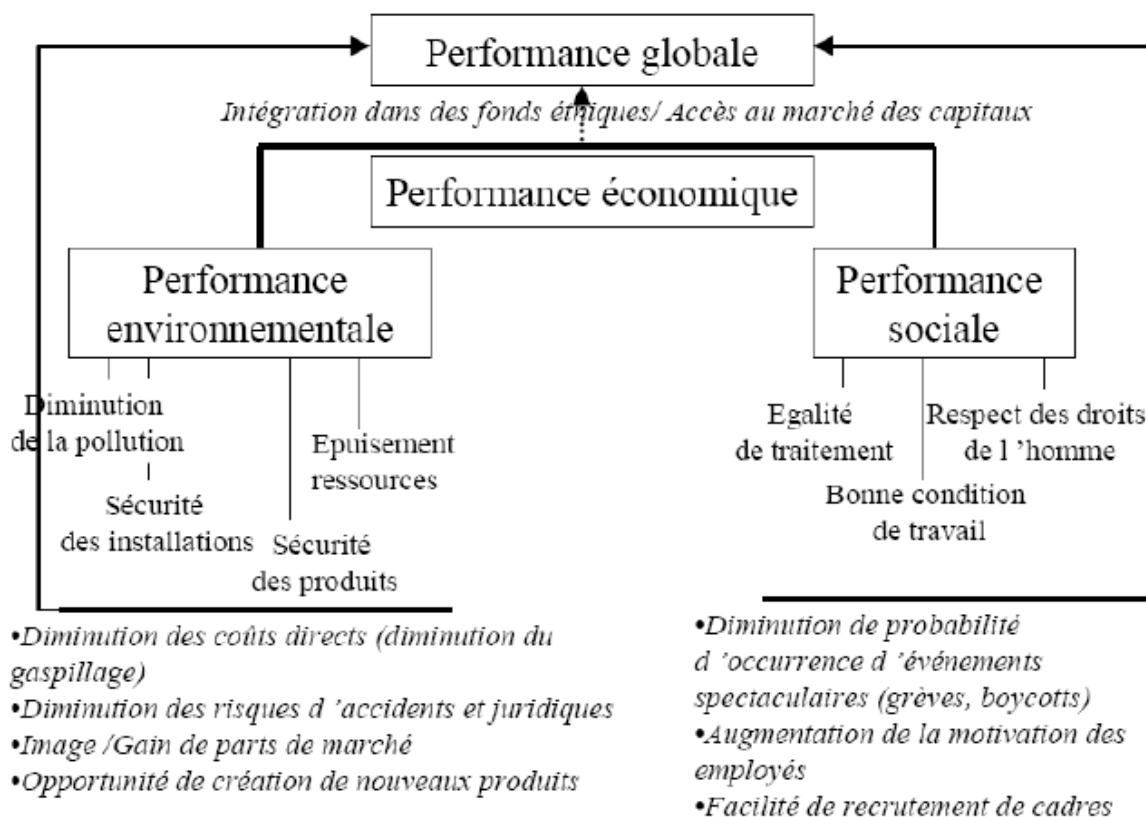
- **la performance « globale » de l'entreprise :**

La fusion des trois perceptions de performance « financière », « sociale » et « sociétale » constitue ce qu'on appelle la performance globale de l'entreprise qui est défini par quelques chercheurs comme suit<sup>1</sup> :

Marcel Lepetit, définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens».

Pour Germain et Trébucq, 2003, la performance globale se forme par « la réunion de la performance financière, la performance sociale, et la performance sociétale ».

Reynaud, 2003 schématise la performance globale en trois dimensions (voire : économique, sociale et environnementale), et pour chacune de ces dimensions, il propose un certain nombre de critères, ainsi présenté :



<sup>1</sup> Cité par Renaud et al, *op cit.*



**Figure 6 : la performance globale de l'entreprise**

**Source :** Reynaud, 2003, cité par : Germain et Trébuçq, L'intégration des dimensions sociétales dans le pilotage de la performance de l'entreprise : problématiques et conjectures, 2003.

Le rôle du manager est donc de piloter cette PGE, en articulant les leviers pour chaque dimension de performance, sachant qu'une entreprise socialement performante n'est forcément pas rentable et en pérennité, les managers sont amenés donc à trouver le point d'équilibre entre ces dimensions afin de garantir le meilleur pilotage.

**Section 02 : indicateurs de performance**

Un indicateur par définition est un outil d'évaluation grâce auquel on peut mesurer de façon objective un phénomène étudié, une tendance, ou une situation à un moment donné l'indicateur aide à la prise de décision en termes de pilotage ajustement ou bien rétroaction.

« Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information significative, un indice représentatif, une statistique ciblée et contextualisée selon une préoccupation de mesure, résultant de la collecte de données sur un état, sur la manifestation observable d'un phénomène ou sur un élément lié au fonctionnement d'une organisation »<sup>1</sup>

En science de gestion on peut distinguer deux types d'indicateurs, les indicateurs de gestion et les indicateurs de performance

**2-1 Les indicateurs de performance :****a) Définitions les indicateurs de performance :**

On a proposé plusieurs définitions d'indicateurs de performance

- Le mouvement Québécois de la qualité a défini les indicateurs de performance comme « critères ou points de repères qui permettent de constater la progression vers un but défini. Il doit y avoir un lien entre l'indicateur et l'objectif à atteindre, car on cherche à mesurer le progrès réalisé. »<sup>2</sup>
- Lorino, pour lui est un indicateur de performance toute «information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat ».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Pierre Voyer (1999), « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2<sup>e</sup> édition presse de l'université du Québec page 61

<sup>2</sup> <http://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/lexique-glossaire/f-j>

<sup>3</sup> P.lorino le balanced scorecard revisité op cit.

- Quant à Fernandez, l'indicateur de performance est « une information ou un regroupement d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Il n'est jamais muet et entraîne toujours à la manière d'un schéma stimulus/réponse une action ou une réaction du décideur ». <sup>1</sup>

Donc on peut dire qu'un indicateur de performance est un ensemble de critères et informations qui permettent d'apprécier la situation actuelle de l'entreprise, son état de santé, d'évaluer et suivre le degré de progression vers les objectifs prédéfinis, permettent le suivi ainsi qu'aider les managers à piloter l'entreprise

Un indicateur de performance peut prendre plusieurs formes, pas nécessairement chiffré, et il doit être significatif

### b) Distinction entre indicateurs de performance et indicateurs de gestion :

On s'interroge souvent sur la nécessité et sur la manière de faire la distinction entre « indicateur de gestion » et « indicateur de performance ».

Une première vision consisterait à dire que la distinction est légère et superficielle et que les indicateurs sont les mêmes, étant donné que la performance constitue la principale préoccupation de la gestion, ou, à l'inverse, la gestion ayant comme principal objet le suivi et l'atteinte de la performance.

Une deuxième optique consisterait à faire la distinction selon la perspective traditionnelle de la gestion principalement axée sur les ressources et les activités. Ainsi, un indicateur « de gestion » serait d'abord une mesure liée au suivi des états des clients et des ressources et aux activités de fonctionnement et de production, dans le but de connaître et de répondre à l'ensemble des besoins de l'interne et des clients, sans insister sur l'interprétation de résultats autres que ceux ayant trait au respect des budgets et de la programmation des activités. Tandis qu'un indicateur de performance serait plus une mesure liée à une valeur ajoutée, au rendement, aux réalisations et à l'atteinte des objectifs, aux résultats d'impacts et aux retombées.

## **2-2 caractéristiques d'un bon indicateur de performance :**

Les indicateurs sont souvent la base d'un bon tableau de bord, et une mesure significative de la performance. Ils aident le bon déroulement du pilotage de l'entreprise de façon fluide tout en minimisant les effets pervers secondaires. D'ailleurs c'est ce que tout manager veut accomplir, mais l'ambiguïté de la notion de performance et qui varie d'un manager à un autre fait qu'élaborer un ensemble d'indicateurs évaluant le plus objectivement la performance une tâche quasi-impossible, toutefois des caractéristiques sont mis en place pour juger un indicateur on peut citer :

- Selon Nicolas Berland<sup>2</sup> un indicateur de performance doit être :

---

<sup>1</sup> Fernandez. A (1999), « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Edition Organisation. p 155

<sup>2</sup> Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)

- **Objectif.** C'est-à-dire ne pas dépendre de l'interprétation du manager ou de l'instrument de mesure.

- **Quantifiable.** Tout jugement sur une situation suppose de disposer d'une mesure absolue ou relative de celle-ci. Même des situations très qualitatives par nature comme les ressources humaines peuvent faire l'objet de mesure, on attribue des valeurs subjectives (« bien », « moyen », « mauvais ») à des phénomènes.

- **Fidèle.** L'indicateur doit toujours donner la même réponse lorsque les situations mesurées sont strictement identiques

- **Simple et compréhensible.** Il est essentiel que la méthode de calcul de l'indicateur soit comprise et acceptée par ceux dont l'indicateur mesure l'action. Une opacité dans le calcul ou une trop grande complexité peuvent le rendre inopérant.

- **Sensible.** L'indicateur doit être réactif vis-à-vis du phénomène qu'il est censé mesurer. Il faut toutefois se méfier de la volonté de mesure en temps réel.

- D'après Mendoza<sup>1</sup> et Fernandez<sup>2</sup>, Lors du choix d'un indicateur de performance l'acteur doit disposer de critères de choix et tenir compte de quelques contraintes tels que :

- **L'association à un objectif précis :** L'indicateur correspond à une préoccupation, une attente, il contribue à mesurer l'atteinte ; il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer.

- **La faisabilité :** L'indicateur doit être relativement facile à obtenir et à produire. Les données sont accessibles au moment convenable et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût/valeur raisonnable

- **La clarté :** l'indicateur doit être bien compris par les utilisateurs. Ceci suppose qu'il soit simple, clair, facile à comprendre et à présenter : des formules mathématiques trop complexes risquent d'être contre-productif. Dans certains cas, il est préférable d'avoir recours à plusieurs indicateurs simples plutôt qu'à un seul indicateur, certes plus synthétique mais aussi plus complexe à interpréter.

- **Un nombre réduit :** en générale l'individu ne peut se concentrer simultanément que sur un nombre limité de signaux.

- **être Prédictif :** l'indicateur doit pouvoir alerter le décideur sur l'émergence d'un problème et ne pas être seulement un indicateur constat qui n'autorise qu'un traitement curatif du problème. En effet, les indicateurs physiques présentent l'avantage de se situer plus près de l'action que les résultats financiers. Il n'est pas donc toujours nécessaire d'attendre les résultats financiers

---

<sup>1</sup> Mendoza. C et all (1999), « *Tableaux de bord pour managers* », Groupe Revue Fiduciaire. p55

<sup>2</sup> [www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm](http://www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm).

alors qu'on peut constater les défaillances du déroulement de l'activité ce qui permet de déclencher des actions correctives ou/et actions préventives

## 2-3 typologies d'indicateurs de performance :

Il existe différentes typologies d'indicateurs, Demeestère et *all*<sup>1</sup> citent quatre grandes familles d'indicateurs généralement utilisées pour réaliser un tableau de bord, à savoir :

- indicateurs financiers vs indicateurs non financiers
- indicateurs de résultats vs indicateurs de processus
- indicateurs de reporting vs indicateurs de pilotage
- indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés.

### 2-3-1 les indicateurs financiers vs indicateurs non financiers :

- En générale un indicateur financier est extrait des données comptables et financières il existe deux sous catégories des indicateurs financiers :

#### a) les indicateurs financiers traditionnels :

Le Résultat par action, croissance du résultat par action, ROE (taux de rentabilité financière), *free cash flows*, croissance des *cash flows*,

Ce sont indicateurs privilégiés de mesure de la performance financière. Ces mesures posent toutefois des problèmes à savoir :

- Elles ne prennent pas en compte le coût du capital.
- Elles sont influencées par les règles de la comptabilité financière
- Elles sous-estiment les éléments immatériels.
- Elles sont faiblement corrélées avec la performance boursière de l'entreprise. Ainsi, les ventes sont un piètre indicateur de création de valeur.

#### b) les nouveau indicateurs financiers :

- Le CFROI du cabinet Hot Value, pour *Cash-Flow Return On Investment*, propose de diviser les *cash flows* d'exploitation par les investissements évalués en *cash* (le tout à unité monétaire constante).
  - L'EVA® (marque déposée), pour *Economic Value Added*, a été popularisée par le cabinet Stern Stewart & Co. Il s'agit d'une adaptation de la notion de bénéfice résiduel. Afin d'éliminer les distorsions comptables
- Les indicateurs financiers étant sujets à critique et peu actionnables, un grand nombre d'auteurs ont proposé de leur substituer ou de les compléter avec des indicateurs non financiers considérés comme plus en phase avec les réalités de la concurrence actuelle. La prise en compte de la performance est supposée être plus équilibrée car tenant compte de ses multiples aspects.

<sup>1</sup> Demeestère. R et *all* (2002), « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Dunod. Page 80-82

### 2-3-2 les Indicateurs de résultats vs Indicateurs de processus

Les indicateurs de résultats mesurent l'atteinte (ou la non-atteinte) des objectifs : niveau d'activité, qualité, coûts, marge dégagée, etc. Par définition, ils ne permettent qu'un constat car ils arrivent trop tard pour infléchir l'action, ce sont des indicateurs portant sur le résultat final.

Par contre les indicateurs de processus, aussi appelés indicateurs de suivis, permettent d'exprimer la manière d'obtenir un résultat. Selon Lorino<sup>1</sup>, Ils doivent révéler les évolutions tendanciennes dans les processus et fournir une capacité d'anticipation ou de réaction à temps.

Un indicateur de résultat d'une action courte peut se transformer pour un niveau supérieur en indicateur de processus permettant de suivre l'évolution d'un programme d'action plus large et de plus long durée.

### 2-3-3 les indicateurs de reporting vs Indicateurs de pilotage

L'indicateur de reporting sert à informer le niveau hiérarchique supérieur de l'atteinte des objectifs et de la performance réalisée, souvent dans un cadre d'engagement formel pris par un responsable vis-à-vis de sa hiérarchie. Il s'agit d'un indicateur de résultat, d'un constat a posteriori. Il doit être défini d'une manière claire, fiable et pertinent par rapport aux objectifs de contrôle.

L'indicateur de pilotage permet de suivre le degré d'avancement d'une action, Il s'agit d'un indicateur de progression. Il est au service de l'acteur qui le suit, pour l'aider à piloter son activité. Il présente comme avantage, d'alerter le décideur sur l'émergence d'un problème avant que des conséquences irréversibles n'aient pu se manifester. Selon Lorino<sup>2</sup>, l'indicateur de pilotage doit guider une action en cours, et n'a pas nécessairement vocation à remonter aux niveaux hiérarchiques supérieurs pour permettre un contrôle à posteriori.

### 2-3-4 les indicateurs synthétiques vs indicateurs ciblés

Un indicateur synthétique est en générale formulé d'une manière trop complexe. Il décrit une situation de manière globale et il est élaboré à partir d'une multitude d'informations.

Il est souvent difficile à interpréter, compte tenu de la multiplicité de ses composantes. Deux problèmes se sont susceptibles de se présenter : le premier est un rejet de l'indicateur, jugé peu compréhensible, le deuxième risque est que l'utilisateur, ne sachant pas interpréter l'indicateur, soit dans l'incapacité de décider dans quelle direction agir pour améliorer la situation.

Au contraire, un indicateur ciblé est focalisé sur un aspect précis et particulier de la performance.

Le recours à ces typologies permet de mieux cerner les objectifs poursuivis par chaque indicateur et notamment de valider leur valeur ajoutée pour l'action.

## Section 03 : les tableaux de bord de gestion :

---

<sup>1</sup> Lorino. P (2003), *Op.cit.* p131

<sup>2</sup> Lorino. P (2003), *Op.cit.* p131

Un bon tableau de bord constitue un outil essentiel afin de maîtriser la gestion d'une entreprise. Cette maîtrise qui passe par la fixation d'objectifs précis et par la définition des plans d'actions adaptés pour l'accomplissement de ces objectifs.

Ainsi contrôle du bon déroulement des plans d'actions et de s'assurer de leur pertinence, il est nécessaire de disposer d'un système d'indicateurs de pilotage. Ce système permet d'alerter les cas de déviation ce qui nécessite des actions correctives.

L'objectif d'un tableau de bord est de donner les moyens de gestion pour contrôler l'atteinte des objectifs que le manager s'est fixé.

### **3-1 l'historique du tableau de bord :**

Le tableau de bord Français prend ses origines au début du vingtième siècle, essentiellement à l'avènement de l'ère industrielle. Les tableaux de bord, essentiellement orientés production sont nés de la nécessité opérationnelle de contrôler les activités d'usine. Dans les années 50, la diffusion des méthodes de gestion américaines, introduisant entre autres la notion de centre de responsabilité, a engendré la multiplication des tableaux de bord. Pour chaque centre on voit alors un tableau de bord auquel sont intégrées des données budgétaires. Jusqu'aux années 80 le tableau de bord est présent comme un outil de reporting mais les années 90 font évoluer le tableau de bord vers une approche plus orientée plan d'actions qui a abouti à la méthode OVAR qui est une méthode « top-down » (du haut vers le bas), c'est-à-dire que le management initie des **Objectifs** stratégiques, passant par les **V**ariables d'Actions, les **R**esponsabilités (d'où **OVAR**) sont ensuite déclinées aux niveaux inférieurs de la hiérarchie en cascade. Ainsi, chaque manager opérationnel devient responsable du choix et de la définition de ses variables<sup>1</sup>.

### **3-2 définition du tableau de bord de gestion :**

#### a) une définition par analogie :

Pour appréhender convenablement le concept de tableau de bord en gestion, on peut développer une analogie avec le tableau de bord de l'avion et de la voiture présentant deux niveaux de complexité bien différents selon Berland<sup>2</sup>

- Il n'existe pas un modèle de tableau de bord unique puisque il va être adapté aux conditions dans lesquels il va être utilisé, il doit être synthétisé car l'utilisation d'un grand nombre d'indicateur serait contre-productive pour le pilote
- Le tableau de bord dépend aussi de la finalité poursuivie, la finalité d'un véhicule de tourisme qui est différente de celle d'un véhicule de course, appelle l'utilisation des différents indicateurs

#### b) définitions du tableau de bord :

---

<sup>1</sup> Vilain laurent « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif » Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris 2003

<sup>2</sup> Berland Nicolas (2009) op.cit

Kaplan & Norton ont précisé « Au cours d'un projet de recherche qui a duré un an avec 12 organisations à la fine pointe de la mesure de la performance, nous avons développé un tableau de bord, un ensemble de mesures qui donne rapidement aux cadres une perspective complète du déroulement des activités. Le tableau de bord inclut des mesures financières complétées par des mesures opérationnelles sur la satisfaction des clients, sur le fonctionnement interne et sur les activités d'innovation et d'amélioration de l'organisation.»<sup>1</sup>

Une première définition datée en 1935 par Ponthière « le tableau de bord (...) doit être synoptique et rassembler tous les éléments de conscience dans le champ visuel. Il est toujours étalé sous le regard de celui qui doit le consulter. Il est animé, vivant, les événements et leurs variations s'y inscrivent au moment où ils s'accomplissent »<sup>2</sup>

Quant à Satet et Voraz : « les graphiques sont pour l'entreprise ce que les courbes de fièvre sont pour les malades : de leur état de santé, la représentation visible et frappante. Mieux encore, c'est le tableau de bord de l'aviateur qui a sous les yeux tous les appareils donnant la vitesse, l'altitude, la dérive, le niveau d'essence, huile, etc. ; or, qu'est-ce qu'un chef d'entreprise, sinon un pilote ? »<sup>3</sup>

Selon Taïeb un tableau de bord n'est rien qu'un « outil de gestion qui permet, par extrapolation, de réaliser des prévisions à court et moyen terme, pour assurer l'atteinte d'un objectif fixé préalablement. Il réunit cycliquement un ensemble d'indicateurs mesurés, choisis comme étant les principaux leviers de l'action »<sup>4</sup>

Jaulent & Quarès, définissent le tableau de bord comme « Un ensemble d'indicateurs suffisamment agrégés pour permettre à des responsables quel que soit leur niveau hiérarchique (directeurs, chef de service,...) de connaître l'état d'avancement d'une politique, et de prendre les décisions appropriées. Un tableau de bord est un outil conçu pour analyser une performance».<sup>5</sup>

Enfin, pour Bouquin, «Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>6</sup>

Donc on peut retenir, qu'un tableau de bord est un document destiné à un responsable ou un manager, contenant un nombre d'indicateurs pertinents, financiers et non financiers, afin de donner un résumé sur l'état générale de l'entreprise le plus objectivement possible, le degré de

<sup>1</sup> Article traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, 1992, page 71

<sup>2</sup> Cité dans Malo. J-L, « Tableaux de bord », in « Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Edition Economica, 2000 page 1136

<sup>3</sup> Malo J-L op cit. 2000 Page 1133

<sup>4</sup> Taïeb. Jean-Pierre, « Les tableaux de bord de la gestion sociale » ; édition Dunod 2001, p 001

<sup>5</sup> Jaulent Patrick & Quarès Marie-Agnès, « Pilotez vos performance », édition AFNOR 2006, p 101

<sup>6</sup> BOUQUIN. H (2006), « Le contrôle de gestion », 7ème édition Presse Universitaires de France p 455



réalisation des objectifs et aidant le manager à la prise de décision. Il n'existe pas un modèle unique de tableau de bord mais il dépend de la finalité recherchée, facilitant le pilotage proactif de l'entreprise le tableau de bord doit être conçu pour évoluer les besoins changeants du manager selon les activités de l'entité, l'ordre d'importance, les objectifs poursuivis.

### **3-3 la construction du tableau de bord :**

La mise en place d'un tableau de bord passe par quatre étapes :

#### a) la définition des objectifs :

Un objectif selon Bouin et Simon est défini comme « un but à atteindre à une date donnée ; c'est un résultat d'un acte de volonté, qui suppose un double effort : Objectif = Prévision + Volonté »<sup>1</sup>.

Donc l'objectif est le résultat d'une prévision à atteindre dans une date fixée. Il est défini quantitativement et/ou qualitativement. Les résultats atteints doivent être confrontés aux objectifs visés : les écarts sont mesurés et analysés de façon à mettre en œuvre des actions correctives.

Pour définir les objectifs efficacement, il faut d'abord élaborer un organigramme de gestion précisant les responsabilités et les domaines d'interventions de chaque manager.

Pour définir les missions d'un service, il suffit de répondre aux questions :

- Que fait le service ?
- Pour qui travaille-t-il ?
- Pourquoi travaille-t-il ?

À l'aide de ces éléments, nous pourrions déduire les objectifs quantitatifs et qualitatifs de l'organisation. Évidemment les objets qualitatifs seront difficilement mesurables.

#### b) l'identification des facteurs clefs de gestion :

Cette réflexion consiste à identifier et définir les relations de causes à effets entre les paramètres qui vont conditionner la performance de l'organisation. Pour obtenir cette liste on isole deux grandes démarches :

- Une démarche qualifiée d'historique qui consiste à analyser les résultats passés et identifier les causes des dysfonctionnements.
- Une autre démarche consiste à analyser les processus de l'entreprise et à identifier les maillons faibles des différentes tâches qui seraient susceptibles de causer des écarts par rapport aux résultats escomptés.

---

<sup>1</sup> Bouin. X et Simon. F, « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », édition Dunod 2000. Page 67

c) le choix des indicateurs :

Le rôle d'un indicateur est de rendre compte de l'évolution d'un facteur clef de gestion. Pour un même facteur clef, plusieurs indicateurs sont généralement envisageables.

Il faut tenir compte des caractéristiques des bons indicateurs cités auparavant lors du choix de ces derniers

d) la mise en place des référence :

Pour que l'information du tableau de bord soit significative et dynamique il faut la comparer à des références qui peuvent provenir de trois sources :

- Les valeurs ciblées : c'est-à-dire les valeurs chiffrées ciblées
- Les valeurs passées : obtenus des résultats passés, l'an passé, le mois passé... etc.
- Les normes externes : comparer aux résultats de ses concurrents directs

La finalisation d'un tableau de bord consiste est essentielle afin de mettre en place des clignotants et une présentation qui permet d'accélérer l'analyse et faire surgir les écarts et les dysfonctionnements

**3-4 Une typologie de tableaux de bord :**

Certaines entreprises ont préféré la mise en place d'autres outils de pilotages dénommés « tableaux de bord ». C. Mendoza et *al.* En 2005 distinguent en distingue quatre de ces tableau de bord.<sup>1</sup>

Types d'outils	Caractéristiques	Atouts	Limites
----------------	------------------	--------	---------

<sup>1</sup> MAADANI Martine et SAID Karim, Management et pilotage de la performance, hachette, 2009, p49.

Tableau de bord « financier »	Indicateurs financiers des entités d'un groupe.	Cohérence avec la pression financière. Rapidité de la remontée des indicateurs de performance.	Sous dimensionnement de pilotage opérationnel. Absence de déclinaison des indicateurs globaux. Information tardive et peu ciblée.
Tableaux de bord « puzzle ».	Elaborer par les opérationnels pour piloter leur activité.	Caractère très opérationnel. Rapidité et fiabilité des informations.	Manque de coordination. Absence de lien avec la stratégie.
Tableau de bord de « suivi des coûts ».	Indicateurs financiers de suivi des coûts.	Homogénéité des informations.	Vision partielle de la performance (coût mais pas valeur). Outil peu fédérateur.
Tableaux de bord « encyclopédiques »	Nombreux tableaux d'indicateurs de suivi en provenance des services à piloter.		Information non sélectionnée. Difficulté de perception des informations pertinentes.

**Tableau 1** : Typologie des tableaux de bord classiques

**Source:** MAADANI Martine SAID Karim: *op cit*, p50.

### 3-5 les fonctions d'un tableau de bord :

Le tableau de bord permet, de façon régulière et même constante, de mesurer, de cerner, de suivre les clientèles, l'état et l'utilisation des ressources (humaines, financières, matérielles et informationnelles), le fonctionnement de l'organisation, les résultats obtenus et leur progression, selon pierre voyer les fonctions du tableau de bord se distingue comme suit

#### a) Fonction de monitoring constant, de constat d'écart et d'alerte :

Le tableau de bord permet de plus de faire ressortir les tendances et les écarts significatifs ou exceptionnels, et d'avertir le gestionnaire de tout résultat ou écart indésirable, à la manière d'un système d'alarme. Ainsi, l'utilisation d'un bon système de tableaux de bord va au moins permettre de recevoir le message plus rapidement et de localiser la zone problème apparaissant de façon aléatoire, ou encore d'éliminer de l'analyse les zones « saine ».

Le gestionnaire peut donc se concentrer sur l'exception. En fait, le tableau de bord constitue avant tout, par son approche éclair, un avertisseur, un détecteur rapide de problèmes, d'écarts, de variations ou de tendances entre le prévu, le voulu. Ainsi libéré de l'analyse de ce qui est normal pour se concentrer sur l'anormal, le gestionnaire a de meilleures chances de pouvoir cibler et de réagir plus vite et au bon endroit.

#### b) fonction de déclencheur d'enquête et de guide d'analyse :

Le tableau de bord peut indiquer au gestionnaire la nécessité d'entreprendre une analyse plus approfondie dans le système d'information de gestion.

Le tableau de bord, par sa capacité de ventilation, peut guider l'utilisateur jusqu'au secteur problématique en facilitant la localisation des informations pertinentes par une navigation plus cohérente parmi celles-ci, ou lui permettre de préciser les pistes à explorer ou les rapports supplémentaires à demander selon la situation.

De plus, la capacité du tableau de bord de mémoriser et de comparer les résultats à des balises permet de les comparer dans le temps, à des objectifs et à des normes, facilitant d'autant le constat et le calcul des écarts, des tendances et des exceptions. Le tableau de bord, en plus d'attirer l'attention sur les écarts significatifs, les présente visuellement de façon à en faciliter la reconnaissance et l'interprétation.

#### c) fonction de reportage et reddition des compte :

L'information consolidée et présentée sous forme de tableaux de bord répond particulièrement bien aux besoins de reportage de gestion, pour la reddition de comptes. Autant les gestionnaires peuvent être informés sur l'essentiel des paliers inférieurs, autant, comme fournisseurs d'information, ils peuvent à leur tour rendre compte en transmettant ou en produisant les indicateurs pertinents aux paliers supérieurs, avec la possibilité de les mettre en contexte avec des conditions existantes et des considérations permettant de mieux les interpréter, d'en dégager une perspective d'ensemble et d'y insérer des explications et commentaires, avant de les présenter aux destinataires.

De plus, un système rigoureux d'indicateurs permet d'améliorer sensiblement la mesure de la performance et rend plus crédibles les évaluations qui en sont tirées.

#### d) fonction de communication et de motivation :

La capacité du tableau de bord d'attirer l'attention sur certains indicateurs facilite d'abord l'entente sur un nombre restreint mais suffisant d'indicateurs. En facilitant à la fois la mesure de ses propres résultats et la consolidation des résultats pour l'ensemble de l'organisation, de même que leur comparaison pour un nombre significatif d'unités ou d'organismes comparables, le tableau de bord favorise la communication, l'échange d'information entre les gestionnaires, stimule la discussion en permettant de centrer le dialogue sur la performance.

Cela clarifie les relations en donnant une heure plus juste, incite à l'information par les faits, facilite la communication et le partage de l'information, le reportage de gestion et la reddition de comptes, parce que l'on sait ce que l'on vise et ce que l'on mesure. En associant les gestionnaires à la réflexion sur la mesure, ils se sentent plus en contrôle surtout s'ils contribuent à la formulation des objectifs et résultats attendus et à l'identification des indicateurs qui serviront à en mesurer l'atteinte. Même la non-atteinte d'objectif se replace mieux dans un contexte et s'explique mieux avec de bons indicateurs.

De plus, le tableau de bord motive l'ensemble du personnel par l'utilisation d'informations plus objectives pour l'évaluation du rendement, en permettant aux gestionnaires d'avoir accès à l'information essentielle pour apprécier dans leur contexte les résultats obtenus par eux-mêmes, leurs subordonnés et leurs équipes, ce qui entraîne, en général, une mobilisation accrue et constitue un encouragement à l'autocontrôle.

Enfin, la méthodologie exige un tel niveau de précision pour chaque indicateur que la façon de le mesurer est claire, donc plus compréhensible et plus facile à partager entre les organisations. Les technologies de l'information peuvent en général fournir aux organisations

#### e) fonction de contribution à la formulation des objectifs et attentes :

Non seulement la façon de mesurer les résultats influe sur la gestion, mais elle conditionne aussi le fonctionnement même et la formulation des objectifs de l'organisation.

L'analogie avec le sport nous montre bien que c'est l'identification des zones de buts et la façon de les atteindre (de « scorer ») qui déterminent le comportement des joueurs, le système de jeu, et c'est la façon de compter les points qui en illustre la mesure du succès ou de l'échec.

« La mesure sous forme d'indicateurs clés de performance [...] fait ressortir ce sur quoi le système organisationnel s'est entendu en termes d'imputabilité dans son comportement »<sup>1</sup>

L'identification d'indicateurs de mesure doit donc faire partie intégrante de la planification de l'organisation en complétant l'établissement des objectifs et l'organisation des activités par un cadre de référence pour en mesurer l'atteinte et pour en suivre le déroulement.

Ce lien fondamental permet d'harmoniser ce que l'on cherche à faire à la manière dont on va s'y prendre et à celle dont on va mesurer notre succès. Un objectif bien formulé devrait comprendre son indicateur principal. En outre, cela facilite l'utilisation d'un langage commun, une uniformisation du vocabulaire de gestion à travers la détermination des préoccupations et des objectifs, des paramètres importants, des indicateurs, des nomenclatures de types de systèmes, de clientèles, d'activités, etc. Imbriquer planification et indicateurs est d'ailleurs une orientation forte populaire.

#### f) Les tableaux de bord et les études ponctuelles :

---

<sup>1</sup> Traduit de D.S. Sink et T.C. Tuttle, "*Planning and Measurements in Your Organization of the Future*", Industrial Engineering and Management Press, 1989, page 151.

Le développement d'indicateurs complète les études ponctuelles habituelles qui sont basées sur la collecte non récurrente de données par étude ou sondage et sur l'analyse des résultats à un moment précis dans le temps (par exemple, les sondages sur la satisfaction des clients). Ces études permettent d'approfondir un domaine ou une problématique donnée et seraient très coûteuses à répéter si l'on désirait en suivre régulièrement les résultats. Les études de rendement et d'impacts reliées à l'évaluation de programme sont aussi menées de cette façon, en utilisant une méthodologie de type statistique.

Le tableau de bord présente un ensemble plus étendu d'indicateurs éventuellement moins approfondis, issus de données sur le fonctionnement et la gestion, mais tenus à jour de façon régulière et permanente. Le tableau de bord peut bien sûr contenir des indicateurs tirés d'études ponctuelles, mais avec les limites inhérentes à ce type de résultats.

Les méthodologies respectives sont donc un peu différentes, mais ne s'opposent pas puisque l'information tirée de chacune est complémentaire.

On pourra par exemple décider d'approfondir par sondage, étude ou analyse scientifique un secteur ou une problématique pour lequel le tableau de bord a sonné l'alarme, comme, à l'opposé, on pourra introduire dans le tableau de bord régulier certaines variables (en particulier les relations causales ou des indicateurs spécialisés) que l'on a réussi à mieux cerner ou à confirmer statistiquement par une étude détaillée.

**Chapitre II :**

**La mesure de  
performance**

### **Introduction au deuxième chapitre :**

Dans ce deuxième chapitre on abordera le terme de mesure de performance, son utilité, et ses évolutions,

En second lieu, on exposera brièvement quelques modèles de mesure proposés par des chercheurs

Et enfin on détaillera le modèle scandinave qu'on essayera d'appliquer en troisième chapitre

### **Sommaire :**

**Section 01 : la mesure de performance**

**Section 02 : modèles standards de mesure de performance**

**Section 03 : le modèle suédois de mesure de performance**



## Section 01 : la mesure de performance

Partant de l'expression américaine « *What gets measured gets managed!* », traduite : « on gère mieux ce qu'on peut mesurer » on entrevoit la nécessité de la mesure de performance, car ces mesures seront une sorte de boussole guidant le manager pour piloter l'entreprise vers le droit chemin et améliorer sa compétitivité, atteindre les objectifs et les attentes des actionnaires, avec une allocation optimale des ressources, tout en respectant les contraintes posées. La mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut suivre et évaluer la progression vers des objectifs.

### 1- la nécessité de mesure de performance :

L'économie qui est « l'allocation des ressources rares », et le contexte actuel de partage déchirant de ces ressources de plus en plus rares, avec des clients de plus en plus exigeants et informés, la mesure de la performance reste l'un des seuls terrains possibles d'évaluation, de comparaison et de choix qui puissent à la fois réduire l'arbitraire et ultimement informer sur la pertinence même de l'organisation.

Plusieurs organisations ont décidé de relever le défi de l'imputabilité par la mesure des résultats. « Vous obtenez ce que vous mesurez [...] Les cadres supérieurs comprennent que le système de mesure de leur organisation influence fortement le comportement des gestionnaires et des employés. »<sup>1</sup>

De nouvelles approches de gestion ont été adoptées pour mieux faire face aux nouvelles réalités du contexte organisationnel complexe : les approches centrées sur la qualité, la réingénierie des processus et la transformation des façons de faire, la gestion par les résultats, etc. Il est intéressant de noter que l'élément commun à l'ensemble de ces approches est la nécessité de la mesure.

En effet La mesure de la performance est une composante essentielle du management d'une entreprise pour permettre d'améliorer la prise de décision, de favoriser l'atteinte des objectifs poursuivis, de contrôler la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise et de définir des politiques d'incitation, de récompenses ou de coercitions. Comme le mentionne Bescos<sup>2</sup> « mesurer la performance constitue, comme toute fonction de contrôle et de pilotage, un moyen d'orienter le comportement des acteurs d'une organisation et de les motiver ». En d'autres termes, sans la mesure de la performance, on ne sait ni où l'on est ni où l'on va.

---

<sup>1</sup> Traduit de R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*. 1992 page 71.

<sup>2</sup> Bescos. P-L, « Les enjeux actuels de l'évaluation des performances », in ECOSIP « Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux », Le Harmattan 1999. Page 16

La mesure constitue donc un moyen de comparaison qui permet d'informer sur la pertinence des décisions déjà prises, d'identifier les causes d'éventuelles déviations et de déclencher une prise de décision pour éliminer les écarts inexplicables entre le résultat désiré et le résultat obtenu.

## 2- l'évolution des approches de mesure de performance :

Selon Gosselin (2006), la mesure de la performance a passé par quatre phases majeures :

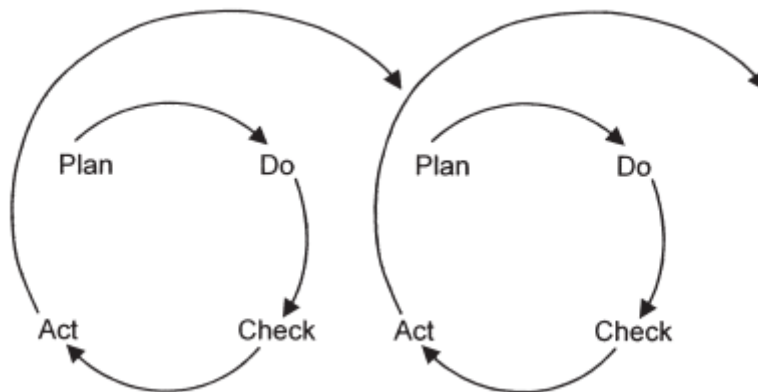
### 2-1 Première phase de 1900 à 1950 : « Mesure de la performance financière »

Dans les entreprises de la révolution industrielle, la performance s'appréciait sur le couple coûts/bénéfices en particulier le fameux RCI : le rendement sur le capital investi. Ces mesures permettaient de constater a posteriori financièrement ce qui n'a pas fonctionné.

### 2-2. Deuxième phase de 1950 à 1980 : « Contrôle des centres de responsabilité »

Avec la modification des entreprises aussi bien par leur taille, que par leur diversification et par conséquent leur complexité, il y a eu un raffinement des mesures financières dont l'objectif était le contrôle des gestionnaires et de leur gestion.

L'intérêt commençait à se porter vers la gestion stratégique avec une simple vision financière. C'est là que Deming avait introduit à la gestion moderne, les approches réinventées de la qualité, de l'innovation, du renforcement positif auprès des employés ainsi que la notion de rétroaction (feedback) et de mesure de la performance. Son approche est basée sur un cycle d'amélioration continu avec des boucles de rétroaction (Plan - Do - Check - Act) ultérieurement appelés la roue de Deming ou bien cycles de Deming qui s'est combiné à un système de mesure de la performance



**Figure 1** : cycles de Deming

**Source** : cité dans : Frédéric Canard « le management de la qualité » Gualino éditeur, Lextenso éditions Paris – 2009 page 185

**2-3 Troisième phase de 1980 à 1990 : « Amélioration de la qualité »**

Le contexte durant cette décennie a été marqué par la grande compétitivité et la libéralisation des échanges. Les problèmes de la qualité prennent de l'importance au profit des mesures financières.

L'orientation est autant plus importante vers la gestion stratégique qui prend en considération la clientèle et la qualité des produits et services. Donc les entreprises ont optés pour de nouveaux indicateurs, comme le signale Eccles « les entreprises ont affecté des ressources substantielles au développement d'indicateurs tels que le taux de malfaçon, le temps de réponse, le respect des engagements de livraison etc., afin de pouvoir évaluer la performance de leurs produits, services et opérations. »<sup>1</sup>

**2-4 Quatrième phase qui a commencé fin des années 90 : « Gestion stratégique de la performance »**

C'est l'ère de l'utilisation des mesures financières et non financières, en particulier la satisfaction du client en liaison avec la stratégie. Comme l'affirme Eccles dans son article « la satisfaction du client sera au années 1990 ce que la qualité fut aux années 1980 »<sup>2</sup>.

Dans ces années régnait des stratégies centrées sur le service client. L'évaluation de la performance est faite par des indicateurs plus proches du marché tels que fidélité client, part de marché, et perception des clients en ce qui concerne la valeur de leurs biens et services.

A ces critères apparus dans les années 90 viennent s'ajouter, ces dernières années, le renouveau du mouvement de responsabilité sociétale des entreprises, qui apporte encore un autre type de performance : la performance sociétale, éthique et environnementale.

**Section 02 : les différents modèles de mesure de performance :**

Cinq modèles ont été retenus comme étant les plus importants, on les présentera sous une logique chronologique, mais d'abord on a choisi de clarifié les termes « dimension », « critère » et « indicateur » qui sont des notions que habituellement chaque modèle comporte et qui se départage en trois niveaux d'abstractions :

- 1) les dimensions, qui servent à décrire le concept étudié
- 2) les critères qui définissent les dimensions C'est à dire des indices qui servent de base aux jugements
- 3) les indicateurs qui servent à mesurer ou à évaluer les critères.

---

<sup>1</sup> Eccles. Robert G (1999), « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », in « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation. Page 45-46

<sup>2</sup> Idem page 46

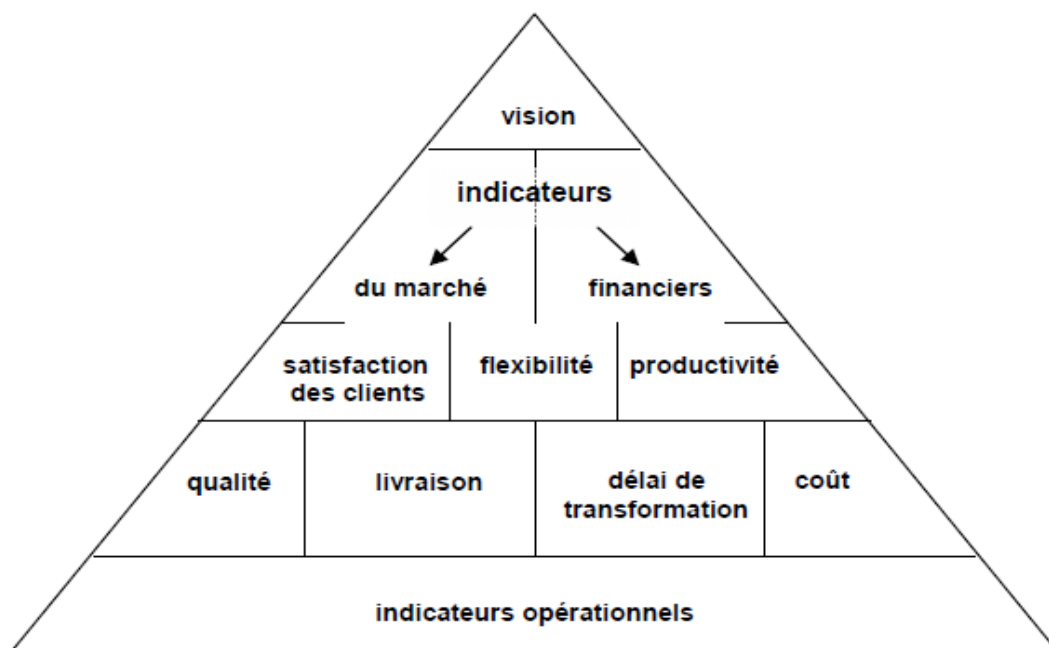
### 2-1 la pyramide de performance de Lynch et Cross 1991 :

La pyramide de Lynch et Cross propose une intégration des indicateurs stratégiques et opérationnels. Pour ces auteurs, la stratégie d'affaires ne peut négliger les données opérationnelles, un lien évident doit exister entre les deux<sup>1</sup>.

Il s'agit d'une pyramide où le sommet présente la vision de l'entreprise reflétant la stratégie formulée, les auteurs présentent de suivre la progression financière par le suivi des objectifs de rentabilité et sa progression stratégique selon les objectifs de croissance à long terme.

Les indicateurs du marché rendent compte des critères satisfaction des clients et flexibilité, les indicateurs financiers rendent compte des critères productivité et flexibilité.. Quant aux indicateurs opérationnels, représentés sous quatre critères (qualité, livraison, délai de transformation et coût), ils rendent compte de la satisfaction des clients, de la flexibilité, et de la productivité.

On remarque aussi que la base de la pyramide c'est l'aspect opérationnel, ce qui représente son importance, le sommet c'est la vision qui reflète l'aspect stratégique, et au centre de la pyramide on retrouve la flexibilité qui est un critère important pour la survie d'une entreprise dans le contexte actuel de rude concurrence.



**Figure 2 :** pyramide de performance de Lynch et Cross

Source : Lynch et Cross, 1991.cité par Boulianne *op cit.*

<sup>1</sup> Emilio Boulianne, Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophe Docteur (Ph.D.) en administration. Université de Montréal, 2000, p 16

Pour St-Onge et Mangan (1994), la réussite des organisations repose essentiellement sur deux acteurs externes soit les clients et les actionnaires, et la pyramide de Lynch et Cross a comme avantage d'offrir une vue équilibrée de ces deux perspectives.<sup>1</sup>

Toutefois, ce modèle accorde une importance majeure aux indicateurs financiers et de marchés en dépit d'autres dimensions, aussi selon Tremblay<sup>2</sup> ce modèle reste au niveau conceptuel

**2-2 La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al. 1991 :**

La matrice des déterminants et des résultats propose six critères de performance en deux catégories, deux sont considérés comme des résultats et les quatre restants comme des déterminants. Le propos des auteurs rejoint les critiques faites à l'égard des indicateurs financiers comme seuls éléments de la performance organisationnelle en alléguant, par exemple, que des améliorations faites au niveau de la qualité des services ne se feront pas sentir à court terme, mais plutôt à plus long terme en raison d'une clientèle satisfaite.

	Étendue de la performance	Type de mesure
<b>Résultats</b>	Compétitivité	Part du marché et positionnement Croissance des ventes Mesures sur la clientèle de base
	Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
<b>Déterminants</b>	Qualité des services	Fiabilité Sensibilité /Bienveillance Esthétique /Apparence Propreté/Ordre Confort/Sécurité Communication Courtoisie Compétence Accessibilité/Disponibilité
	Flexibilité	Flexibilité du volume de production Flexibilité dans la vitesse de livraison Flexibilité dans les spécifications
	Ressources utilisées	Productivité Efficience
	Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles

**Figure 3:** matrices des déterminants et des résultats

Source : cité par Boulianne, *op cit*, p 19, traduction de Fitzgerald et al, 1991.

<sup>1</sup> Idem page 17

<sup>2</sup> Diane-Gabrielle Tremblay :Productivité et performance, page 26

On remarque que la performance financière et la compétitivité sont considérées comme des résultats d'actions prises antérieurement reflétant ainsi le niveau de succès de la stratégie adoptée, tandis que la qualité des services, la flexibilité, l'utilisation efficiente des ressources et l'innovation sont des déterminants de succès selon les auteurs

Toutefois, ce modèle reste, tout comme celui de Lynch et Cross, au niveau conceptuel.

### **2-3 le tableau de bord équilibré (prospectif) / le balanced scorecard :**

Le Tableau de Bord Prospectif qui est le modèle plus connu et le plus utilisé, prend ses origines aux Etats Unis au début des années 1990, quand l'institut Nolan Norton unité de recherche de KPMG, a parrainé une étude d'une année sur le thème « *Mesurer la performance dans l'entreprise de futur* » publiée dans la « *Harvard Business Review* ». Cette étude menée dans douze entreprises a été dirigée par David Norton PDG de l'institut et Robert Kaplan professeur à la Harvard Business School

Dans cette étude, le groupe de travail a associé des mesures opérationnelles a des mesures financières pour avoir une vision plus globale, plus fiable et plus réaliste, ils l'ont dénommé le « *balanced scorecard* » traduit en français souvent « *le tableau de bord prospectif* »

Selon Iribarne<sup>1</sup>, Le tableau de bord prospectif a pour principales finalités le fait de :

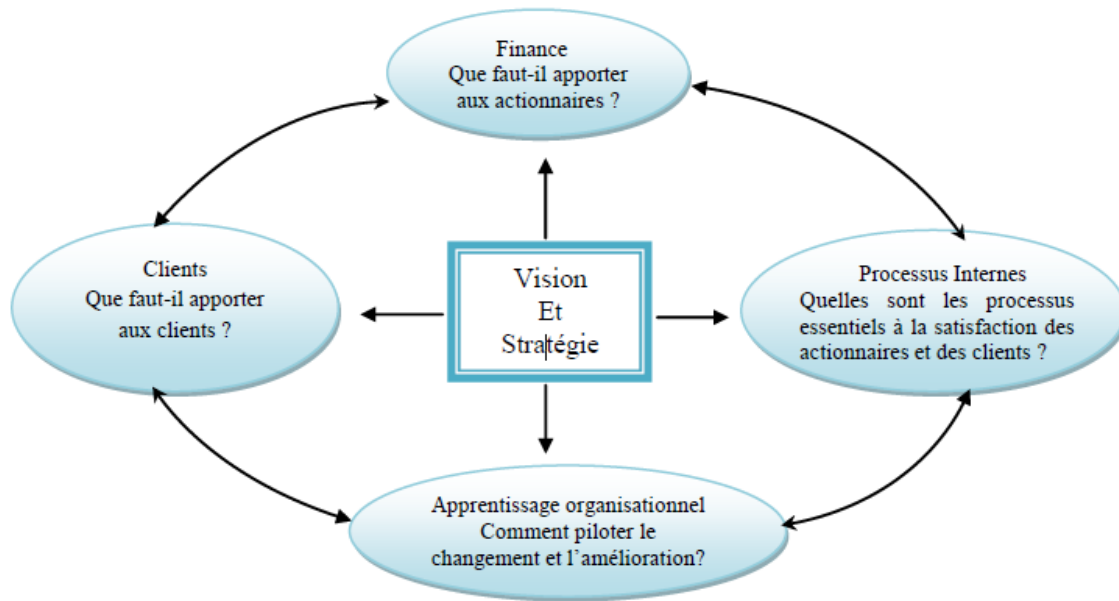
- Communiquer la stratégie ;
- Focaliser sur l'atteinte des performances clés ;
- Décider d'actions globales à entreprendre.

Le BSC comprend de divers indicateurs regroupés sous quatre pôles qui renvoient chacun à une question clé en termes de performance :

- le pôle financier pour savoir quelle image l'entreprise a auprès de ces actionnaires,
- le pôle client pour connaître la perception par les clients de l'entreprise,
- Le pôle interne qui permet de comprendre dans quels domaines l'entreprise excelle,
- Le pôle innovation qui analyse les axes d'amélioration permettant de créer de la valeur.

---

<sup>1</sup> Iribarne. P, « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod (2003). Page 17



**Figure 4 :** tableau de bord prospectif

**Source:** R. Kaplan, D. Norton (2003), *op.cit.* p21

**a) Limites du tableau de bord prospectif :**

- On a pu reprocher aux TBE de ne répondre qu'à une logique d'interdépendance et non de cause à effet (Norrekilt, 2000)<sup>1</sup>. Le raisonnement est circulaire et il devient difficile de déterminer la part de la performance qui revient à un facteur précis.
- le BSC ne tient pas compte de la dimension temporelle puisqu'il mesure toutes les dimensions en même temps.
- Les résultats financiers constituent le but ultime de l'entreprise dans le BSC, les trois autres pôles sont soumis au pôle financier.
- Otley(1998)<sup>2</sup> précise, par exemple, que la logique de la BSC selon laquelle des employés bien formés conduisent à des processus plus performants, donc à des clients plus satisfaits, et pour finir, à des actionnaires plus heureux, est discutable.

**b) Les évolutions du *balanced scorecard* :**

Le *BSC* dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

<sup>1</sup> Tremblay, Auderbland, *op cit* ;

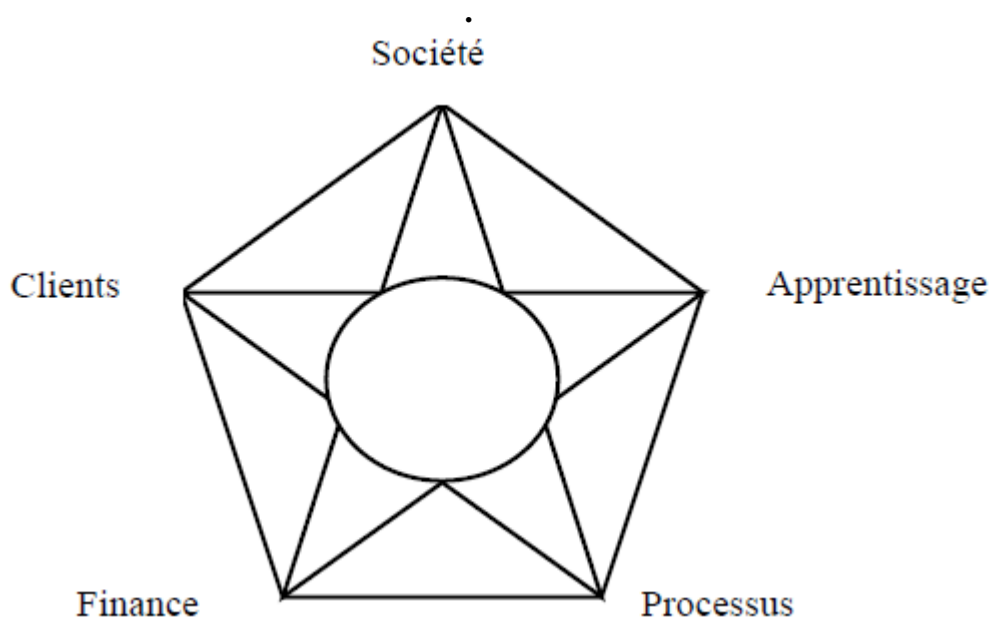
<sup>2</sup> Cité par Crutzen et al, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise, 2010/2 n° 297, p. 13-32.

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale.

C'est ainsi que Kaplan et Norton considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes. Ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise.

**a. Le sustainability balanced scorecard (SBSC):**

Beiker (2002)<sup>1</sup> suggère d'ajouter une cinquième dimension au 'balanced scorecard', à savoir la dimension sociétale. Il n'apporte pas toutefois de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure, et le dénomme le sustainability balanced scorecard



**Figure 5** : sustainability balanced scorecard

**Source:** Beiker, 2002.

**b. Le total balanced scorecard (TBSC):**

Supizet (2002)<sup>2</sup>, quant à lui, part du principe que l'entreprise se doit de satisfaire sept clients : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Ce préalable étant posé, il propose un '*total balanced scorecard*' dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes :

- La satisfaction des actionnaires est optimisée par la maximisation des revenus, elle-même subordonnée à la satisfaction des clients ;

<sup>1</sup> Renaud et Berland, *op cit.*

<sup>2</sup> J. Supizet, Le management de la performance durable, éditions d'organisation, 2002, P 88-89.



- La satisfaction des clients est optimisée si la satisfaction des utilisateurs des produits et des services est optimisée ;
- La satisfaction des actionnaires est optimisée par l'optimisation de la performance de l'organisation, La satisfaction des clients et des utilisateurs est optimisée par l'optimisation des produits et du management de la relation client ;
- La performance de l'organisation est optimisée par l'optimisation de la satisfaction des partenaires ;
- La performance de l'organisation et la satisfaction des partenaires sont optimisées par la satisfaction du personnel ;
- La performance globale est optimisée si l'ensemble des conditions d'environnement internes et externes résulte d'une relation civilisée, responsable et citoyenne vis-à-vis de la collectivité.

#### **2-4 le modèle d'efficacité organisationnelle Morin, Savoie et Beaudin (1994)**

Les travaux de Morin et al. sont pertinents pour l'étude de la performance organisationnelle. Ils ont fait la recension des écrits sur la performance organisationnelle.

Quatre conceptions de la performance se sont dégagées soit la conception économique, la conception sociale, la conception systémique et la conception politique. Ils ont intégré ces conceptions à travers un modèle. Par la suite, pour confirmer ce modèle, 18 experts en évaluation de la performance se sont livrés à un Delphi<sup>1</sup>. Les observations des auteurs ont été confirmées par l'étude empirique, représentant ainsi un haut niveau de *validité*.

Le modèle de performance de Morin et al. (1994) est composé de quatre dimensions. Ces dimensions sont par la suite définies à l'aide de treize critères. Le modèle de Morin et al. est ainsi présenté :

---

<sup>1</sup> **Delphi** : cette technique consiste essentiellement à une sollicitation et une compilation systématique de jugements sur un sujet au moyen d'une succession de questionnaires soigneusement construits à partir des réponses des participants fournissant un résumé statistique de leurs réponses et de leurs commentaires au questionnaire précédent

<b>Valeur des ressources humaines</b>	<b>Efficiences économique</b>
<p><b>Mobilisation du personnel</b> Degré d'intérêt que les employés manifestent pour leur travail et pour l'organisation ainsi que l'effort fourni pour atteindre les objectifs</p> <p><b>Moral du personnel</b> Degré auquel l'expérience du travail est évaluée positivement par les employés</p> <p><b>Rendement du personnel</b> Qualité et/ou quantité de production par employé ou par groupe</p> <p><b>Développement du personnel</b> Degré auquel les compétences s'accroissent chez les membres de l'organisation</p>	<p><b>Économie des ressources</b> Degré auquel l'organisation réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant le bon fonctionnement du système</p> <p><b>Productivité</b> Quantité et/ou qualité des biens et services offerts par l'organisation par rapport à la quantité des ressources utilisées pour leur production durant une période donnée</p>
<b>Légitimité auprès des groupes externes</b>	<b>Pérennité de l'organisation</b>
<p><b>Satisfaction des bailleurs de fonds</b> Degré auquel les bailleurs de fonds estiment que leurs fonds sont utilisés de façon optimale</p> <p><b>Satisfaction de la clientèle</b> Jugement que porte le client sur la façon dont l'organisation a su répondre à ses besoins</p> <p><b>Satisfaction des organismes régulateurs</b> Degré auquel l'organisation respecte les lois et les règlements qui régissent ses activités</p> <p><b>Satisfaction de la communauté</b> Appréciation que fait la communauté élargie des activités et des effets de l'organisation</p>	<p><b>Qualité du produit/service</b> Degré auquel le produit répond aux besoins de la clientèle</p> <p><b>Rentabilité financière</b> Degré auquel certains indicateurs financiers de l'organisation augmentent ou diminuent par rapport aux exercices précédents, ou par rapport à un objectif fixé</p> <p><b>Compétitivité</b> Degré auquel certains indicateurs économiques se comparent favorablement ou défavorablement avec ceux de l'industrie ou des concurrents</p>

**Figure 6 :** Dimensions et critères de l'efficacité organisationnelle.

**Source :** tremblay et Auderbland, *op cit.* p 26

## 2-5 Le modèle d'Atkinson et al (1997) :

Atkinson, Waterhouse et Wells (1997), après avoir mené une étude sur le terrain auprès de douze grandes entreprises, présentent un modèle de la performance organisationnelle basé sur l'approche des parties prenantes. Selon ces auteurs le recours à cette approche a comme avantage de mieux saisir les questions de planification stratégique. Autrement dit, le système de performance à adopter devrait être déterminé en fonction des parties prenantes identifiées ainsi que de la stratégie d'affaires de l'entreprise<sup>1</sup>.

Pour justifier ce raisonnement, les auteurs émettent deux argumentations :

Premièrement, une organisation à des objectifs primaires et des objectifs secondaires. Parmi les objectifs primaires d'une organisation on peut retrouver, par exemple, la satisfaction de la clientèle et l'engagement des employés, alors qu'à titre d'objectif secondaire on peut trouver un climat de travail favorable, l'attention doit être portée sur les objectifs secondaires puisqu'ils permettent de gérer les objectifs primaires.

Deuxièmement, une organisation doit identifier les parties prenantes qui peuvent influencer sa rentabilité et par la suite fixer, pour chaque partie prenante identifiée, des critères de performance ainsi que les indicateurs servant à évaluer ces critères. Ces parties prenantes

<sup>1</sup> Boulianne, *op cit.* p 25

sont, pour la plupart des organisations, les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté.

A partir des informations mentionnées au tableau ci-dessous, Atkinson et *al* rapportent qu'à la Banque de Montréal une note de 1 à 10 est assignée à chaque mesure secondaire, en fonction d'objectifs fixés, puis ces notes sont additionnées pour attribuer une évaluation pour chaque mesure primaire. Ensuite, chaque partie prenante est notée en fonction des mesures primaires de performance, et cette note est par la suite pondérée pour déterminer un score de la performance organisationnelle.

Partie prenante	Mesure primaire	Mesure secondaire
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissance des revenus Croissance des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquêtes sur la clientèle pour différents marchés et produits
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	Enquêtes d'opinion auprès des employés Indice sur divers éléments du service à la clientèle Ratios financiers du cout des employés par différentes classification de revenus
La communauté	L'image publique	Différentes enquêtes externes.

**Tableau 1** : mesures primaires et secondaires sélectionnées pour chaque partie prenante à la banque de Montréal

**Source** : Cité par Tremblay et *al*, *op cit*. Traduction d'Atkinson et *al*.

Boulianne (2001), accorde de l'importance à cette approche des parties prenantes, puisqu'elle représente un modèle intégré de la performance organisationnelle. D'où, On y retrouve des indicateurs financiers et non financiers, évalués de façon perceptuelle et factuelle, rendant compte de la performance d'une organisation sous d'autres perspectives que celle des investisseurs,<sup>1</sup> De plus, l'applicabilité de ce modèle a n'importe quel type d'organisation, que ce soit pour but lucratif ou non

Cependant, sur le plan opérationnel, les auteurs n'ont pas produit une liste des différentes mesures secondaires et primaires inhérentes à chaque partie prenante, donc cela reste au niveau conceptuel

## 2-6 évaluations des modèles précédents :

Emilio Boulianne dans sa thèse a proposé une comparaison de ces modèles à travers un tableau synthétisant le taux de recouvrement de 16 critères de performance de chaque modèle

Comme suit :

Critères de performance	Lynch et cross	Fitzgerald et al	Kaplan et Norton	Atkinson et al	Morin et al
Mobilité du personnel		*	*	*	*
Moral du personnel			*		*
Rendement des employés	*		*	*	*
Développement des employés		*	*	*	*
Économie des ressources	*	*	*		*
Productivité	*	*	*	*	*
Satisfaction des bailleurs de fonds	*	*	*	*	*
Satisfaction de la clientèle	*	*	*	*	*
Satisfaction des organismes régulateurs					*
Satisfaction de la communauté			*	*	*
Qualité de produits /services	*	*	*	*	*
Rentabilité financière	*	*	*	*	*
Compétitivité	*	*			*
Flexibilité	*	*			*
Livraison	*		*		*
Innovation		*	*		

**Tableau 2** : critères de performance en fonction des modèles

**Source** : Emilio Boulianne : Vers une validation du construit la performance organisationnelle, *op.cit*, p 42

<sup>1</sup> Boulianne, *op cit*, p 27.

On remarque que le modèle d'efficacité organisationnelle de Morin et al. Se démarque en couvrant 15 des 16 critères retenus 15/16, tandis que le BSC de Kaplan et Norton 13/16, celui Fitzgerald et al. 11/16, et le modèle de Lynch et Cross 10/16, et enfin Atkinson et al. 9/16

### **Section 03 : le modèle suédois de mesure « Skandia navigator »**

Le navigateur de skandia est un tableau de bord orienté vers le capital intellectuel, théorisé par Edvinsson et Malone, et mis en œuvre chez une entreprise d'assurance suédoise Skandia AFS ou Edvinsson été le tout premier directeur du capital intellectuel au monde, et qui lui a été remis le titre de « brain of the year » de l'année 1998 pour l'exploit du navigateur

Pour mieux appréhender le navigateur, on a opté d'abord de faire une petite synthèse du CI et de la valeur de la RH dans l'entreprise en contexte actuel.

#### **3-1 le capital intellectuel :**

Le CI est un terme ambigu, d'ailleurs chaque firme le définit à sa manière, prenant l'exemple de l'entreprise d'assurance suédoise, Skandia AFS le définit comme « un ensemble de savoir, d'une expérience, de technologie organisationnelle, de relations avec le client, et des compétences professionnelles qui permettent à Skandia d'être compétitive sur le marché. »<sup>1</sup>

Marr et Schiuma définissent le CI comme étant « un ensemble d'actifs de connaissance attribués à une firme et qui contribuent à améliorer sa situation compétitive par l'ajout de valeur aux parties prenantes défini »<sup>2</sup>

Plusieurs chercheurs ont travaillé sur le CI et sa composition citons :

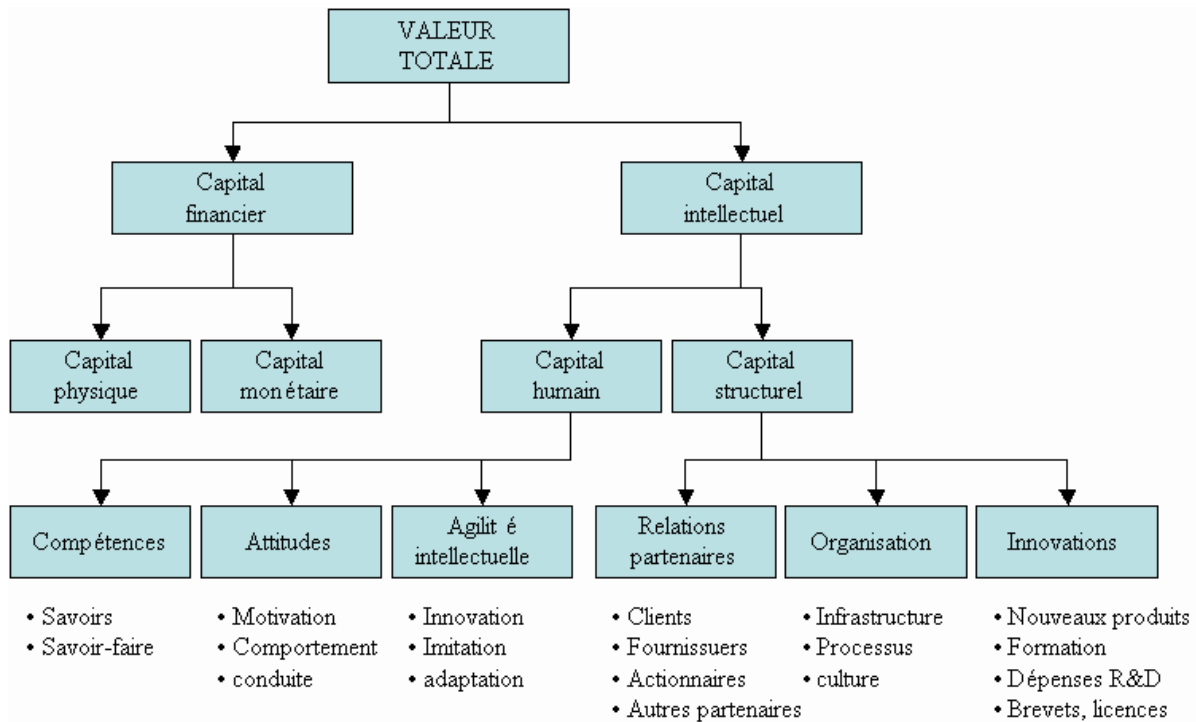
Seetharaman et. al. (2004), Flostrand, (2006), Kamath, (2007), Roos, Dragonetti et Edvinsson (1998), Stewart (1991 ; 1994 ; 1997), Sveiby (1997), Edvinsson et Malone (1997), Saint-Onge (1996), Sullivan et Edvinsson (1996) Edvinsson et Sullivan (1996) qui ont décomposé le CI en deux principales composantes :

- Le capital humain
- Le capital structurel

---

<sup>1</sup> Traduit de : Danka Starovic "Understanding corporate value » Chartered Institute of Management Accountants p6

<sup>2</sup> Traduit de : cité dans Fragouli Evaggelia « Intellectual Capital & Organizational Advantage »2001 p. 02



**Figure 7** : arbre de la valeur de l'entreprise

**Source** : LES TABLEAUX DE BORD DU CAPITAL INTELLECTUEL de Grégory Wegmann

- On remarque sur ce schéma que la valeur totale de la firme n'est rien que la somme du capital financier (capital physique et capital monétaire) et du capital intellectuel (capital humain et capital structurel)
- On remarque aussi que le capital humain se décompose en trois critères de performance qui se décomposent à leur tour en indicateurs de mesure. Ces trois critères sont les suivants.
  - La compétence des employés dont les indicateurs sont les savoirs et les savoir-faire.
  - L'attitude des employés qui a pour indicateurs la motivation, le comportement et la conduite.
  - Et leur agilité intellectuelle dont les indicateurs sont l'innovation, l'imitation, l'adaptation et la mise en forme.
- De même pour le capital structurel :
  - Les relations avec les parties prenantes de l'entreprise dont les indicateurs sont la gestion des relations avec les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les alliés et toutes les autres parties prenantes.
  - L'organisation dont les indicateurs sont l'infrastructure, les processus et la culture.

- Et le renouvellement et le développement qui a les nouveaux produits, la formation, les dépenses de recherche et développement, et les nouveaux brevets et nouvelles licences comme indicateurs.

La mesure du CI est-elle nécessaire ?

Marr, Gray and Neely, (2003)<sup>1</sup> ont répondu à cette question, et la résume en quatre point :

- Aider l'entreprise a formuler la stratégie
- Assure la mise en œuvre de la stratégie
- Assister les décisions d'expansion ou de diversification
- Communiquer ces mesures aux parties prenantes

### **3-2 le rôle du facteur humain :**

La raison d'être d'une entreprise quelconque, est la création de valeur, ce processus de création ne peut ignorer l'importance que jouent le facteur humain et le rôle fondamental dans l'acquisition d'avantage concurrentiel

Le facteur humain fait référence aux connaissances, compétences, et expérience mais aussi à la motivation et les attitudes

Ackhuijs et al. (1999) ; Johanson et al. (1999) pense que le capital humain et la composante du capital intellectuel qui possède le plus d'importante, et la plus grande valeur<sup>2</sup>

Marr propose un schéma de création de valeur qui met au centre l'aspect humain comme suit :

---

<sup>1</sup> Traduit de : Fragouli Evaggelia op.cit page 06

<sup>2</sup> Stephen Gates, Pascal Langevin : Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance juin 2010 page 03

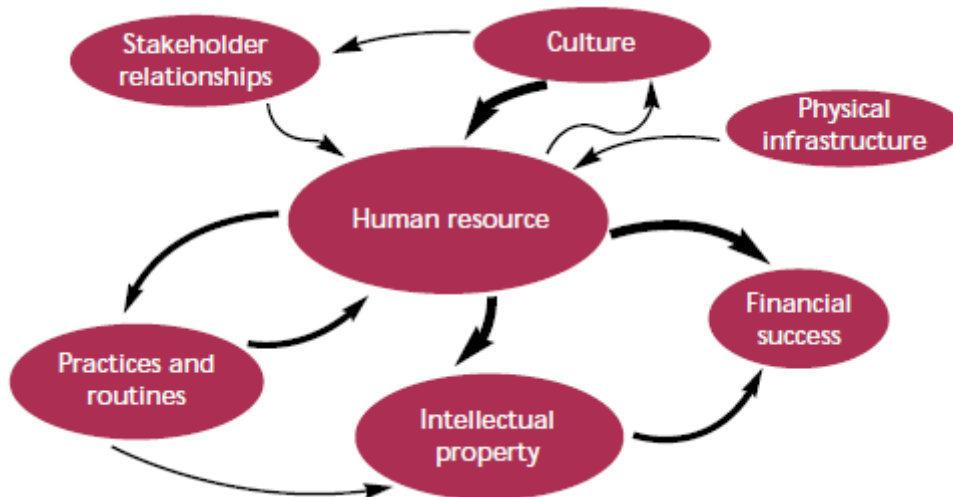


Figure 8 : value creation map

Source : marr 2003 cité par : Danka Starovic op.cit

Ressource humaine qui présente : connaissance acquise par les employés sous forme de compétences, engagement, motivation, savoir-faire, capacité à résoudre les problèmes créativité et l'attitude

Physical infrastructure (infrastructure physique) : qui comprend tous les actifs tangibles

Culture : présente la culture d'entreprise, le style de management, les missions et la vision de l'entreprise.

Routine and practices : couvre les pratiques internes, les procédures et les processus internes de l'entreprise qui détermine le « qui fait quoi »

Intellectual property (les propriétés intellectuelles) : c'est l'ensemble des brevets, les marques déposées, les droits d'auteur, les secrets professionnels, les processus, qui présentent des propriétés de l'entreprise et qui sont protégés par la loi, ils permettent à l'entreprise d'exercer son activité quotidienne de façon unique.

Stakeholders relationships (les relations avec les parties prenantes) : c'est toutes les formes de relation établie avec les parties prenantes, que ce soit financière, arrangement, ou même la relation de fidélité des clients qui présente un lien fondamental entre eux l'entreprise.

Financial success (succès financier) : c'est le résultat financier en fin de période qui reflète la rentabilité, et la survie de l'entreprise.

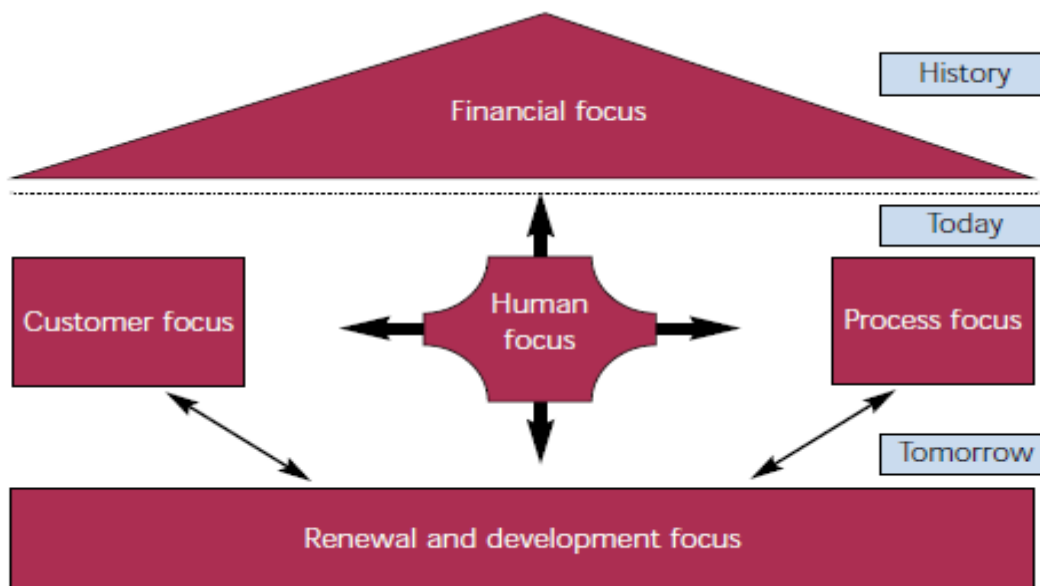
- Vu le rôle important que joue le capital humain, il faut prendre des mesure pour accroître sa compétence et optimiser rendement, car c'est le moteur qui propulse l'entreprise vers l'avant.



### 3-3 le navigateur de skandia :

Le navigateur de Skandia est modélisé sur la base d'une chaîne de valeur virtuelle. Des auteurs comme Bernard Martory et Christian Pierrat (1996), nous expliquent que la chaîne de valeur virtuelle a pour objet le management du capital intellectuel, ce dernier ayant pour origine le capital humain et pour finalité la production de produits et services, en passant par la gestion du capital structurel de l'entreprise. Un des objectifs de ce management consiste alors à valoriser le capital humain et à le «structurer». Ainsi ils expliquent que « ces différentes formes de capital intellectuel correspondent aux différentes phases de la concrétisation du savoir des employés, en structures au service de l'entreprise et sources de valeur pour elle, puis en actifs définitivement acquis à l'entreprise et porteurs de valeur par eux-mêmes »<sup>1</sup> Sveiby voit que le navigateur est inspiré du BSC de Kaplan et Norton et du moniteur des actifs intangibles<sup>2</sup>

L.Edvinsson présente le navigateur sous forme de maison avec l'axe financier comme étant toit, l'axe client et l'axe processus comme des murs, l'axe innovation et développement comme plateforme et l'axe humain au milieu du dispositif comme cœur.



**Figure 9 : skandia navigator**

**Source:** L. Edvinsson, M. Malone, Intellectual Capital, Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower, Harper Business, New York, 1997.

On Remarque tout d'abord la place que prend le l'axe humain, qui est le cœur du schéma, et aussi un axe temporel, qui divise la représentation en trois parties :

- **Hier :** (history) c'est-à-dire ce qui s'est déjà passé, ici il renvoie à la dimension financière, puisque c'est des résultats obtenus à la fin de l'activité.
- **Aujourd'hui :** (today) ce qui est en train de se passer maintenant, il renvoie à l'axe client, l'axe processus, et l'axe humain.

<sup>1</sup> Grégory Wegman op.cit page 08

<sup>2</sup> Danka satrovic op.cit page 11

- **Demain** : (tomorrow) c'est-à-dire les actions qui auront un impact sur le bien-être de l'entreprise, dans ce modèle ce n'est que l'axe innovation et développement.

Pour avoir une idée plus claire sur le navigateur on va attribuer a chaque dimension des critères de performance convenable :

➤ **L'axe financier :**

On peut lui attribuer la rentabilité financière et la satisfaction des bailleurs, on les mesure par des indicateurs précis

➤ **L'axe client :**

Cet axe a comme critères la qualité des produits/services, satisfaction clientèle, qualité du SAV

➤ **L'axe de processus interne :**

Est désigné par l'économie des ressources, la productivité,

➤ **L'axe innovation et développement :**

Quant à cet axe il désigne le critère d'innovation, qui possède plusieurs indicateurs

➤ **L'axe humain :**

A cet axe, on attribue le critère de développement des employés, la motivation et morale des employés, et le rendement.

## **Chapitre III : Essai d'application du navigateur de skandia au sein d'IFEG**

## **Introduction au troisième chapitre :**

A travers ce chapitre, on commence d'abord par une présentation de l'entreprise accueillante, puis on essaiera d'apprécier la performance selon les dimensions proposées par Edvinson dans son modèle, et enfin dans un troisième temps, on élaborera un tableau de bord qui synthétisant l'appréciation, et une analyse et recommandations pour terminer

## **Sommaire :**

- **Section 01 : Présentation de la société d'accueil**
- **Section 02 : Mesure de performance selon le navigateur de Skandia**
- **Section 03 : Réalisation du tableau de bord et analyse des résultats**

## Section 01 : présentation de la société d'accueil : IFEG

### *1- Métiers :*

---

IFEG étant filial du groupe SONELGAZ, est active dans le domaine de la formation et de la sélection, son principal client étant le Groupe SONELGAZ. Sa mission est de répondre aux besoins en formation et sélection des Sociétés du Groupe SONELGAZ en priorité et de s'ouvrir vers l'extérieur en second lieu.

### *2- Dates clés :*

---

- ✚ **Juin 2005** : Création de la Direction des Centres de Formation avec pour mission de créer, autour des activités formation (trois écoles) et sélection (quatre centres), une société de la formation, filiale du Groupe SONELGAZ.
- ✚ **Décembre 2006** : Signature des statuts de la société qui prend la dénomination « Institut de Formation en Electricité et Gaz, IFEG Spa », dont le siège est situé au 07 Chemin Fernane Hanafi, Hamma Alger.
- ✚ **Janvier 2007** : démarrage de l'activité de la société IFEG

### *3- Capital social : 10 000 000,00 DA*

---

### *4- Actionnaires :*

---

Les actions de la filiale sont détenues par les Sociétés filiales du Groupe SONELGAZ au nombre de huit (08) selon la répartition suivante :

✓ Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est (SDE) :	22 %
✓ Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Ouest (SDO) :	19 %
✓ Société Algérienne de Production de l'Electricité (SPE) :	18 %
✓ Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC) :	15 %
✓ Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) :	10%
✓ Société de Distribution de l'Electricité et du gaz d'Alger (SDA) :	09 %
✓ Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG) :	04%
✓ Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz (Maison Mère) :	03%

### ***5- Statuts :***

---

En application de la résolution n°11/2005, de l'assemblée générale du Groupe SONELGAZ du 15 septembre 2005, d'ériger en filiales, la branche de formation rattachée aux ressources humaines, sous la forme juridique d'une société par actions régie par le code de commerce. Il a été constitué le 18 décembre 2006, l'institut de formation en électricité et gaz par abréviation IFEG, société par actions au capital de 10 000 000,00 DA.

### ***6- Effectif au 31 /12 /2013***

---

***L'évolution de l'effectif de l'IFEG depuis sa création se présente comme suit :***

<b>2007 :</b>	314 agents dont 64 femmes
<b>2008 :</b>	367 agents dont 87 femmes
<b>2009 :</b>	393 agents dont 95 femmes
<b>2010 :</b>	383 agents dont 101 femmes
<b>2011 :</b>	415 agents dont 102 femmes
<b>2012 :</b>	413 agents dont 104 femmes
<b>2013 :</b>	388 agents dont 105 femmes

### ***7- Les organes de gestion :***

---

- ✓ Le Conseil d'Administration ;
- ✓ L'Assemblée Générale ;
- ✓ Le Comité Inter Direction.

### ***8- Les Commissions Internes :***

---

Conformément à la réglementation en vigueur au sein du groupe SONELGAZ, l'exercice 2013 s'est caractérisé par les adaptations apportées aux commissions de contrôle internes existantes à savoir :

- ✓ **CME** Commission des marchés de l'Entreprise.
- ✓ **COPU** Commission Permanente d'Ouverture des Plis d'unité.
- ✓ **CEO** Commission Permanente d'Evaluation des Offres d'unité.

- ✓ **CEPREGG** Commission d'Examen des demandes de recours à la présélection et au gré à gré.
- ✓ **CEDRAO** Commission d'examen des demandes de recours dans le cadre d'appel d'offres d'Entreprise
- ✓ **CE** Comité d'experts

**9- Les Ecoles de Formation :**

---

Au nombre de trois, les Ecoles (ou Centres de Formation) sont orientées vers les formations aux métiers techniques de l'Entreprise (Electricité et Gaz) pour Blida et Ain M'lila et de la gestion pour Ben Aknoun.

Tableau 1 : Quelques données par Ecole :

	<b>CBA</b>	<b>ETB</b>	<b>CAM</b>
<b>Places pédagogiques.</b>	432	500	250
<b>Salles banalisées (Communes).</b>	16	22	19
<b>Ateliers ou équivalents.</b>	00	17	14
<b>Laboratoires et salles spécialisées.</b>	05	22	07
<b>Aires d'entraînement.</b>	-	Oui	Oui
<b>Réseaux d'entraînement (TST ou autre)</b>	-	Oui	Oui
<b>Hébergement (lits).</b>	288	450	250
<b>Salles de restauration.</b>	04	01	02
<b>Cafétéria.</b>	02	02	01
<b>Salle de Conférence.</b>	01	00	01
<b>Salle de sport.</b>	01	01	01
<b>Cybercafé.</b>	oui	Oui	Oui

Source : décision 370-2011

**b) Les formateurs**

---

**Formateurs permanents :** seules les deux écoles de métiers disposent de formateurs permanents au nombre de 50 :

- 25 pour Ain M'lila
- 25 pour Blida

Les deux écoles faisant appel à des vacataires pour leurs besoins complémentaires.

Concernant le CBA, l'ensemble du corps enseignant intervenant est constitué d'un vivier de vacataires en provenance du Groupe SONELGAZ et de l'extérieur.

### *10- L'activité sélection*

---

L'activité sélection est assurée par Quatre (04) centres de sélection répartis à travers le territoire national et situés au niveau d'Oran, Ouargla, Alger et Constantine.

La capacité globale d'intervention est de l'ordre de **5 000** évaluations /an pour un effectif rattaché à cette activité de **26 agents**.

## **Section 02 : mesure de performance selon les dimensions du navigateur de skandia**

Après un contact primaire avec IFEG, et une familiarisation avec ses activités, ses missions, sa raison d'être, et après l'analyse de documentation présente chez IFEG, on a pu proposer ce modèle de mesure, on a gardé les mêmes dimensions du navigateur originale, mais les critères ont été modifiés pour des raisons d'adaptabilité.

### **2-1 Axe Financier :**

IFEG est une entreprise filiale du groupe SONELGAZ, qui a deux principales activités, la formation et la sélection, comme toute entreprise elle cherche la rentabilité, cependant sous des contraintes et conditions, à cause de la politique de solidarité entre les filiales du groupe qui sont les principaux clients.

Pour cerner cet axe, on a choisi des indicateurs sous forme chronologique depuis 2007 jusqu'à 2013 :

- Chiffre d'affaire
- Excédent brut d'exploitation
- Total des dépenses
- Le résultat net

Et des indicateurs et ratios:

- Nombre d'unité produite
- Nombre d'agent formé
- ROS (marge opérationnelle)
- Marge nette
- ROE (rendement des capitaux propres)

#### **a) chiffre d'affaire :**



Le CA de l'année 2013, est réparti sur trois sources soit la pédagogie (formation), la sélection, et la domiciliation (restauration, hébergement, location etc.) comme suit :

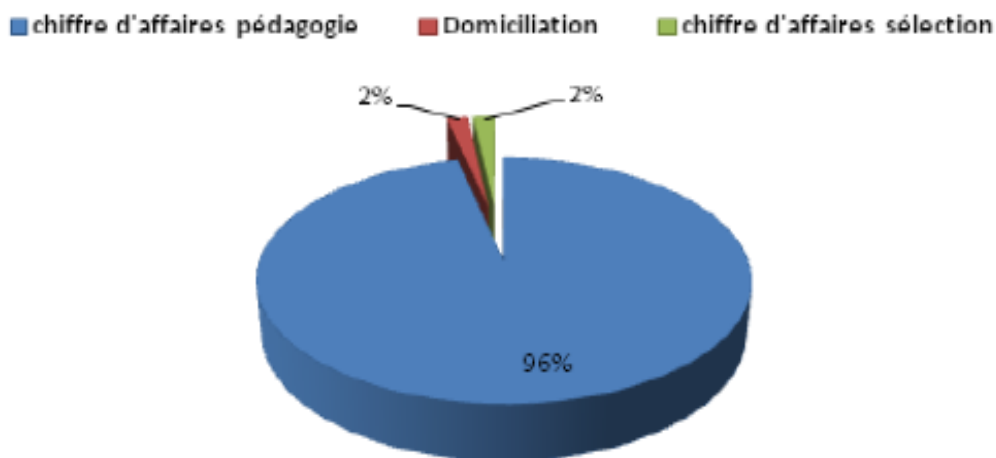


Figure 1 : Répartition du CA par activité

Source : rapport de gestion 2013

Le CA a connu une évolution considérable depuis le début de l'activité :

-	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA en KDA	947 297	1 182 723	1 779 873	1 587 808	1 651 828	1 705 782	2 294 410
Evolution	-	24,8%	50%	-10,7	4%	32%	34,5%

Tableau 2 : évolution du CA

Elaborer par l'étudiant

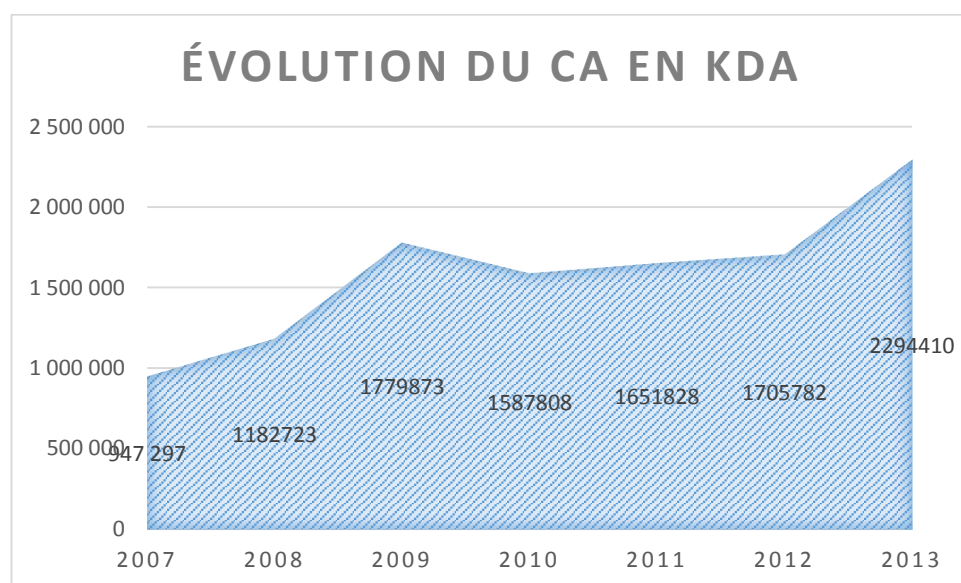


Figure 2 : évolution du CA

Elaboré par l'étudiant

On remarque que le CA est en augmentation continue, il a juste connu une baisse de 10,7% pour l'année 2010, depuis le début de l'activité (2007) jusqu'à 2013 le CA a augmenté de 1347113 kda c'est à dire une hausse de 142%

### **b) l'excédent brut d'exploitation :**

L'excédent brut d'exploitation EBE permet d'obtenir des informations importantes sur la rentabilité économique de l'entreprise et la maîtrise des coûts<sup>1</sup>

On a choisi l'EBE comme un indicateur de performance financière car c'est un solde généré par l'activité de l'entreprise, avant de prendre en compte la politique d'investissement, ou la gestion financière, il permet de déterminer la rentabilité de l'exploitation courante

L'EBE se calcul avec la formule :

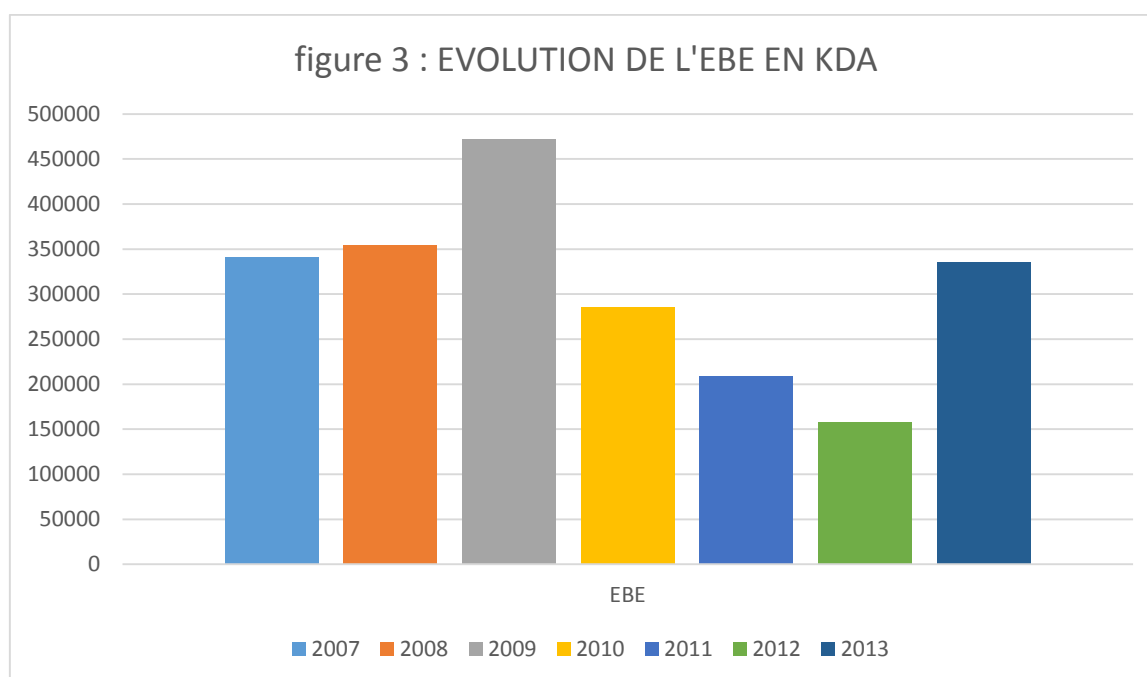
$$\text{EBE} = \text{Valeur Ajouté} - (\text{charges du personnel} + \text{impôts et taxes et versements assimilés})$$

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBE	341471	354403	472007	285871	208606	157079	335071
évolution	-	3,78%	33,18%	-39,4%	-27,02%	-24,70%	113%

Tableau 3 : évolution de l'Excédent brut d'exploitation en KDA

Elaboré par l'étudiant

<sup>1</sup> <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-l-excedent-brut-d-exploitation-ebe.html>



Elaboré par l'étudiant

L'EBE durant cette période a été toujours positif donc on n'est pas dans le cas d'insuffisance brute d'exploitation. On remarque l'augmentation du 2007-2009 puis une régression aigu jusqu'aux 2012, tandis qu'il augmente considérablement à l'an 2013

**c) total des dépenses d'exploitation :**

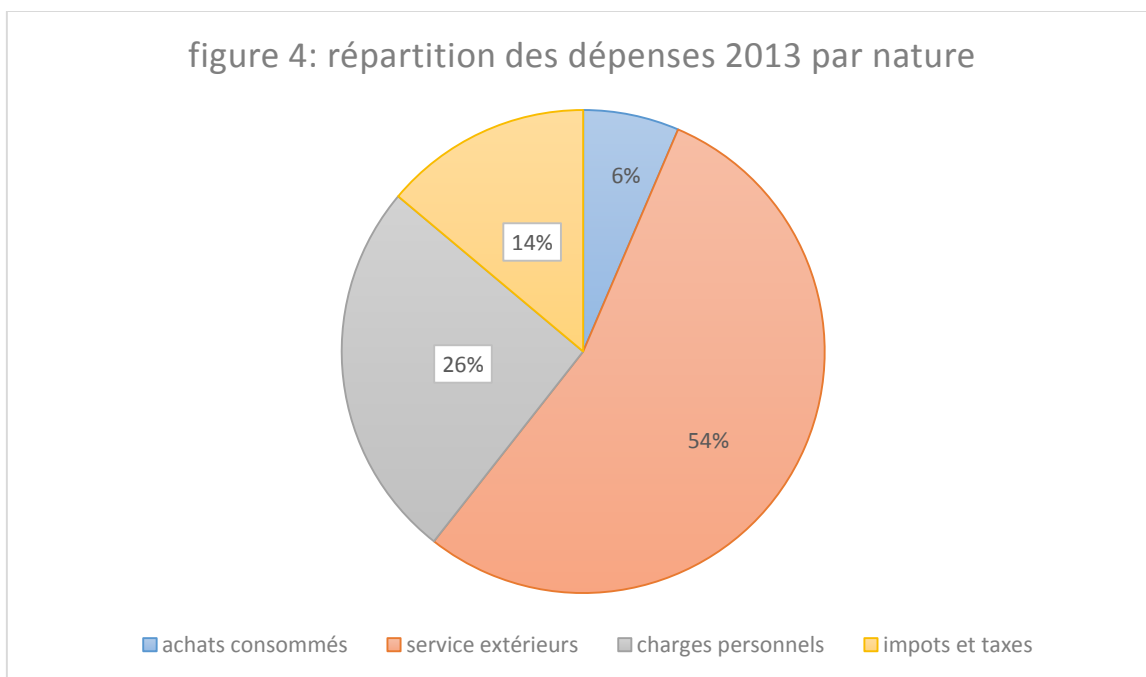
La totalité des dépenses d'exploitation durant la période 2007-2013 est répartie comme suit :

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Achats consommés	126846	85416	92529	105879	142521	150636	141772
Services extérieurs	209069	450005	872185	766678	731611	776988	1194216
Charges personnels	251394	265615	303116	392253	511901	577158	562187
Impôts et taxes	85528	141011	150392	162627	271764	179544	306234
Totale	672837	942047	1418222	1427781	1657797	1684326	2204409
Evolution	-	40%	51%	6%	16%	1,6%	31%

Tableau 4 : évolution et répartition des dépenses d'exploitation par nature

Elaboré par l'étudiant

Les dépenses 2013 ont été réparties par nature :

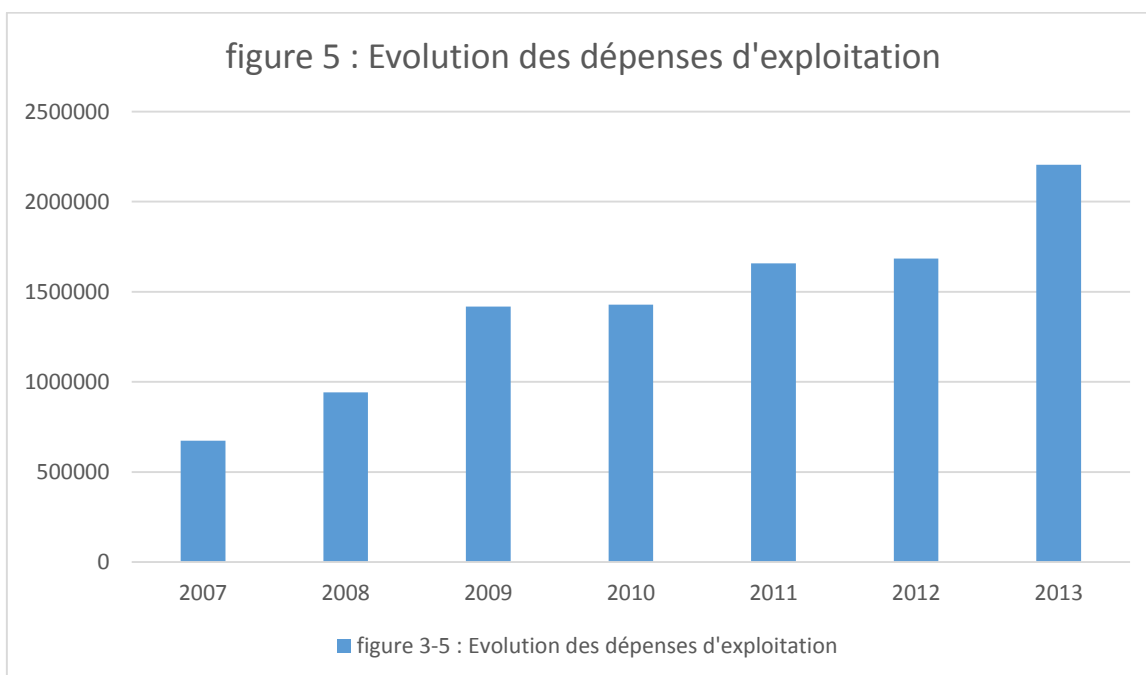


Les dépenses de l'exercice 2013 ont été excessivement importantes, 31% de plus que prévu : 1684959

54% de 2202409 kda de dépenses sont enregistrées pour les services extérieurs

26% pour les charges du personnel

14% pour les taxes et impôts, et enfin 6% pour les achats consommés



Elaboré par l'étudiant

On remarque que les dépenses d'exploitation ne cessent de croître, l'année 2013 marque le plus haut montant de 2204409 KDA

**d) résultat net :**

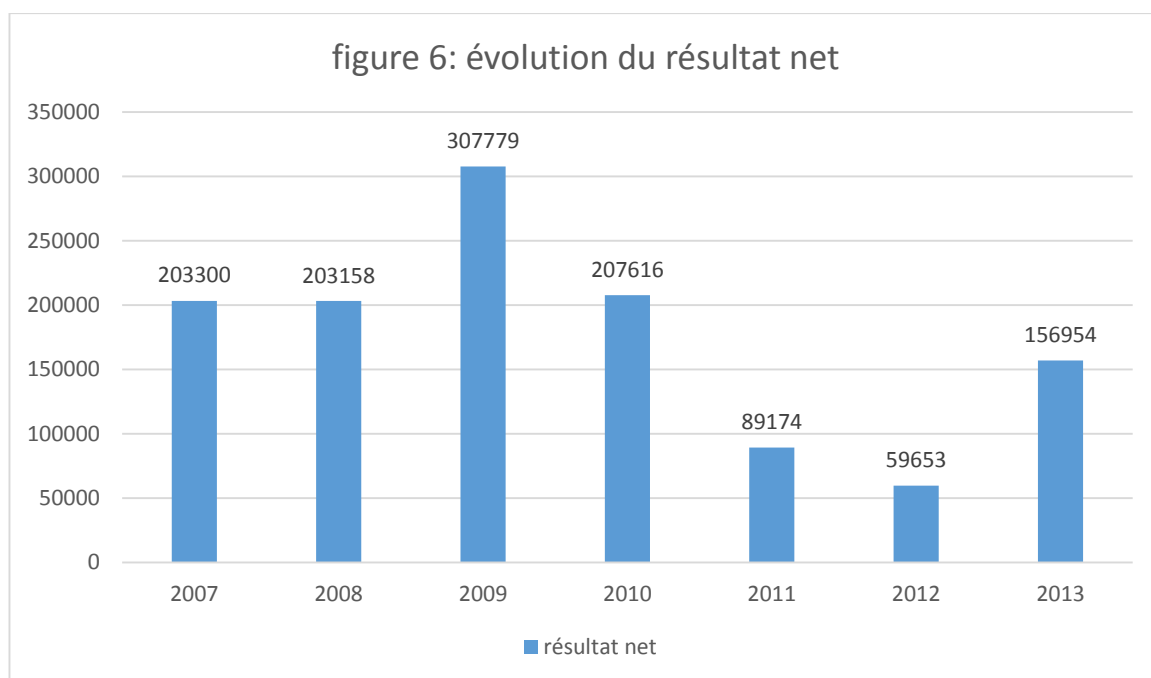
Le résultat net de IFEG, durant la même période 2007-2013 étant toujours positif, il a connu pas mal de troubles dans les années 2011/2012

Son évolution n'est pas constante non plus

Année	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Résultat net	203300	203158	307779	207616	89174	59653	156954
Evolution	-	-0,07%	51,4%	-32,5%	-57%	-33,1%	163%

Tableau 5 : évolution du résultat net

Elaboré par l'étudiant



Elaboré par l'étudiant

On remarque que l'année 2009 a connu le meilleur résultat net de la période, quant à l'année 2013 on remarque une évolution exceptionnelle de 163% qui est du à la hausse de la demande et la réalisation de 451797 homme/jour dans cet exercice.

**e) quelques ratios financiers pour l'exercice 2013 :**

- $ROS = \text{résultat d'exploitation} / \text{chiffre d'affaire} = 965740/2294410 = 42,09\%$

La marge d'exploitation est de 42,09%

- $\text{Marge nette} = \text{résultat net}/\text{chiffre d'affaire} = 156\,953/2294410 = 6,8\%$

- $ROE = \text{Résultat nette}/\text{capitaux propres} = 156953/10000 = 15,7$

Cela signifie que pour chaque unité des capitaux propres on a 15,7 unités de profit, c'est le rendement des capitaux propres.

**2-2 Axe ressource humaine :****a) la mobilisation et moral du personnel :**

En premier lieu, on abordera un questionnaire sur un échantillon du siège d'IFEG, la méthode d'échantillonnage est l'échantillonnage en grappe, le groupe retenu est le personnel présent au siège, les questions étaient posées sur 16 personnes qui ont donné leurs avis sur 11 critères sur une échelle de degrés croissant de 3. (Questionnaire en annexe)

Les critères :

- La routine dans le travail
- La fréquence de prise de décision indépendamment
- La diversification des tâches
- Le stress
- La charge
- Motivation par les promotions
- La suffisance de ressources matérielles
- La relation avec le supérieur hiérarchique
- La relation avec les collègues
- La satisfaction de salaire

Les résultats sont les suivant :

Degré de routine	prise de décision	Diversification des tâches	stress	Charge	Motivation par promotion	Conditions de travail	Ressource matériel	Relation avec sup	Relation avec collègue	Satisfaction du salaire
3	1	1	1	1	3	1	1	1	3	1
1	1	3	3	3	2	2	2	1	3	2
2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	2
3	1	1	2	2	2	2	3	1	3	2
3	3	1	3	3	3	2	3	2	3	1
3	1	1	3	2	2	2	2	2	3	2
3	1	2	2	2	2	2	2	1	3	2
2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2
3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	1
2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2
1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2
1	1	3	3	3	1	1	1	1	2	3
1	3	2	3	3	2	2	3	3	2	2
2	1	1	3	3	2	3	3	2	3	2
1	1	3	2	2	1	3	3	1	3	2

Tableau 6 : profile de réponse au questionnaire

Après la réalisation d'une méthode de réduction de données qui est l'analyse factorielle par composante principale en utilisant le logiciel SPSS, on a obtenu :

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	3,551	32,281	32,281	3,551	32,281	32,281	3,534	32,125	32,125
2	3,008	27,348	59,629	3,008	27,348	59,629	2,763	25,120	57,245
3	1,716	15,602	75,231	1,716	15,602	75,231	1,978	17,986	75,231
4	,951	8,643	83,874						
5	,786	7,147	91,021						
6	,472	4,289	95,310						
7	,241	2,188	97,498						
8	,134	1,214	98,712						
9	,092	,832	99,545						
10	,029	,266	99,810						
11	,021	,190	100,000						

Tableau 7 : variance totale expliquée

De ce tableau on déduit qu'on peut garder 3 composantes principales à la place des 11 critères de départ, en perdant 24,8% de la valeur d'information, qui est tentant.

On obtient donc :

Tableau 8 : la matrice des composantes principales

	Composante		
	1	2	3
Routine	<b>-,810</b>	-,100	-,036
fréquence_de_prise_de_décision	-,274	<b>,910</b>	,020
diversification_des_taches	<b>,726</b>	,029	,110
stress	<b>,579</b>	<b>,519</b>	,187
charge	,467	<b>,704</b>	,252
motivation_par_promotion	<b>-,880</b>	,290	,073
conditions_de_travail	,270	,146	<b>,830</b>
ressources_matériels	-,107	,374	<b>,760</b>
relation_avec_sup	-,131	<b>,827</b>	,074
relations_avec_les_collègues	-,319	-,450	<b>,713</b>
satisfaction_salaire	<b>,862</b>	-,169	-,284

Ce tableau nous montre les corrélations entre les composantes principales et les critères de départ, on a surligné les fortes corrélations (positivement ou négativement)

- Donc la première composante principale qui est fortement corrélé avec la diversification des tâches, le stress et la satisfaction par le salaire et fortement corrélé négativement avec la motivation par promotion et le la routine, cette composante peut être la satisfaction par le poste actuel
- La deuxième composante principale fortement corrélé avec le stress, la charge, la prise de décision indépendamment, et la bonne relation avec le supérieur hiérarchique, cette composante concerne le degré d'autorité et le climat de travail
- La troisième composante principale, qui est fortement corrélé avec la relation avec les collègues, la disponibilité de ressources matériels et les conditions de travail, cette composante est liée à l'environnement de travail

D'après les graphes en annexe 03, on remarque qu'il n'existe pas une tendance générale, cependant, on note une satisfaction moyenne par le poste actuel, l'autorité et le climat de travail est peu convenable, et enfin l'environnement de travail est favorable



En deuxième lieu on abordera les différentes mesures de performance de l'aspect humain répartis sur quatre critères de performance

- Le turn-over (la rotation des employés) :

$$\begin{aligned} \text{Turn-over} &= [(\text{nombre de départ} + \text{nombre d'entrée})/2]/\text{total effectif} \\ &= [(26+18)/2]/366 \\ &= 6,01 \% \end{aligned}$$

- Le redéploiement :

$$\begin{aligned} \text{Redéploiement} &= \text{nombre d'entrée} - \text{nombre de sortie} \\ &= 18 - 26 \\ &= - 8 \end{aligned}$$

- Taux d'absentéisme :

Se calcule par la formule :

$$\text{Taux d'absentéisme} = \text{nombre de jour d'absence} / \text{nombre de jours théorique de travail}$$

Tableau 9 : taux d'absentéisme

année	2009	2010	2011	2012	2013
Taux d'absentéisme	3,63 %	6,00 %	3,84 %	5,86 %	6,13 %
Evolution	-	64%	-36 %	53 %	5 %

Source : rapport de gestion 2013

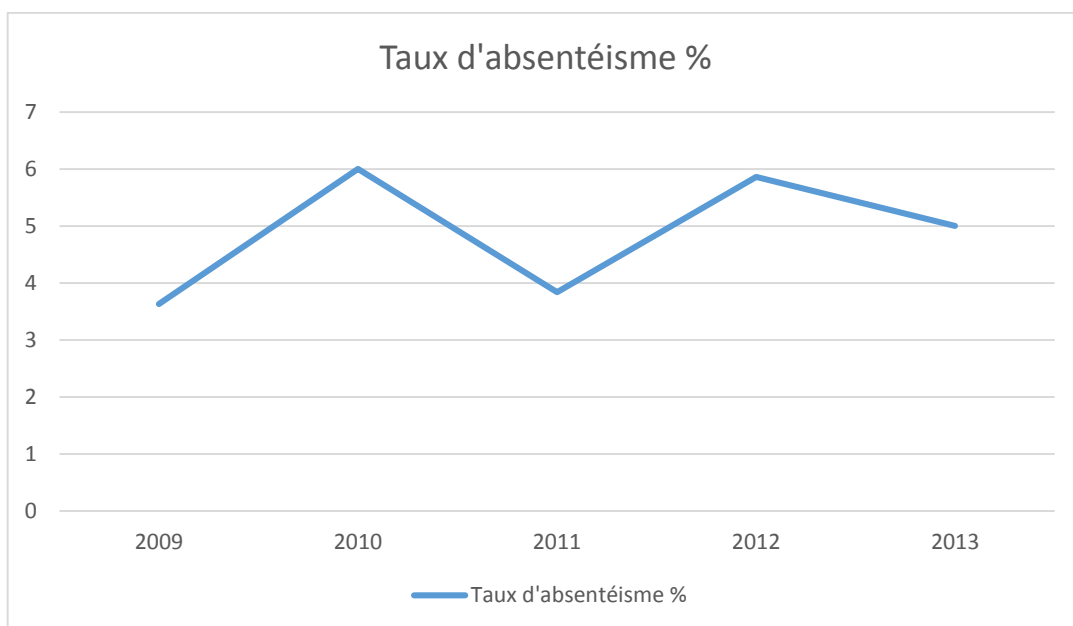


Figure 7 : évolution du taux d'absentéisme

Elaboré par l'étudiant

On observe que le taux d'absentéisme n'est pas élevé vu un maximum de 6,13 e 2013,

On peut justifier ce taux élevé par ce tableau qui détail les heures d'absences :

Motif	Cadres	H-Maîtrise	Exécution	Total
Absences rémunérées par CNAS	18 249	5 905	6 158	30 312
Absences rémunérées par SONELGAZ	5 794	6 287	2 772	14 854
Absences non rémunérées	602	190	676	1467
<b>Total des absences</b>	<b>24 645</b>	<b>12 381</b>	<b>9 606</b>	<b>46 633</b>
Formation	11 526	7 091	1 947	20 564
Total congé	25 485	30 886	10 909	67 280
<b>Total des heures non travaillées</b>	<b>61 656</b>	<b>50 358</b>	<b>22 462</b>	<b>134 476</b>
<b>Total des heures théoriques</b>	<b>376 480</b>	<b>247 520</b>	<b>137 280</b>	<b>761 280</b>
<b>Heures théoriques</b>				761280
<b>Taux d'absentéisme</b>				6,13

Tableau 10 : total des absences

Source : rapport de gestion 2013

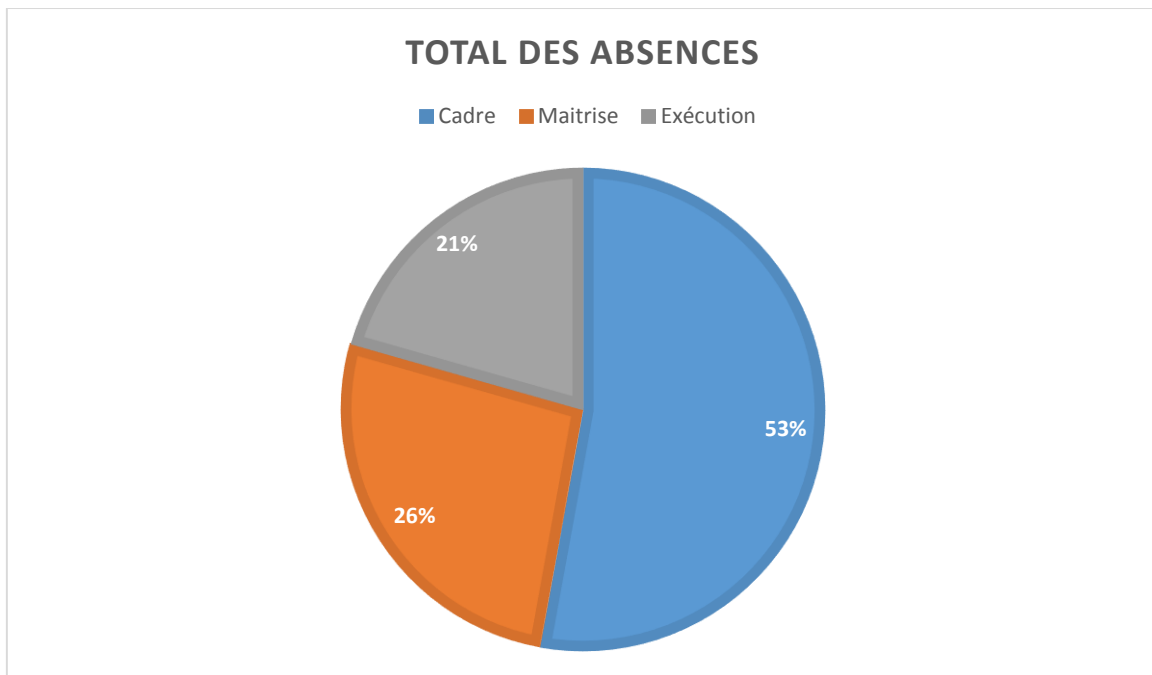


Figure 8 : répartition des absences par catégorie des employés

Elaboré par l'étudiant

On remarque que les cadres ont le plus grand nombre d'absences avec 53% du nombre total des absences, suivi par les maitrise, avec 26% du total, et enfin les personnels d'exécution, avec 21% du total des absences.

- **Taux de départ :**

Taux de départ = total des départs/effectif total permanent

$$= \frac{26}{366}$$

$$= 7,1 \%$$

Taux de départ non prévu = total des départs non prévus/effectif total permanent

$$= \frac{15}{366}$$

$$= 4,09\%$$

Ce taux de départ est considérable, il peut être justifié par :

Motif du départ	Départs prévus	Prévision des départs	Départs non prévus
Retraite à l'âge légale	11	11	
Retraite proportionnelle			7
Démission après confirmation			5
Révocation			1
Mutation			2
total	11	11	15
	26		

Tableau 11 : motifs des départs

Source : élaboré par l'étudiant

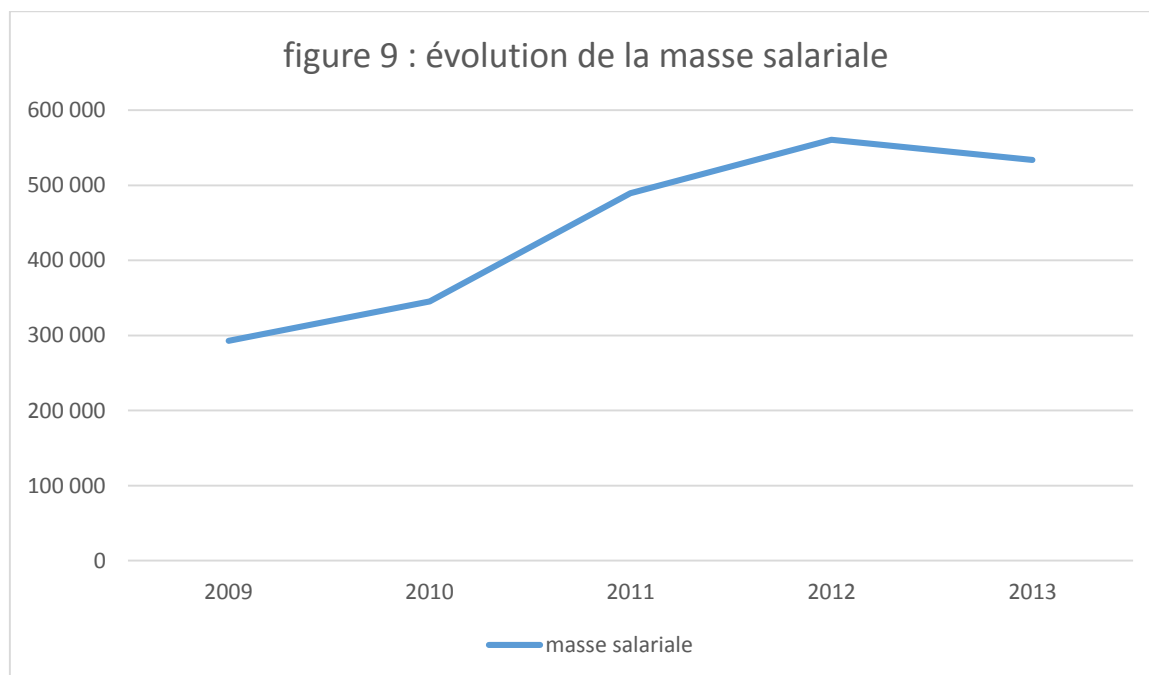
- Masse salariale :

Soit l'évolution de la masse salariale comme suit

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Masse salariale	292 767	345 169	489 487	560 870	534 000
Evolution	-	18%	42%	15%	-5%

Tableau 12: évolution de la masse salariale

Source rapport de gestion 2013



En remarque que la masse salariale est en croissance, jusqu'à l'année 2013 où elle a connu une diminution, cette diminution pourra être justifié par le départ à la retraite des anciens

(ayant bénéficiés de plusieurs classes, d'où des salaires importants) et le recrutement de nouveaux cadres, classés au niveau plancher du poste, (d'où des salaires moins élevés).

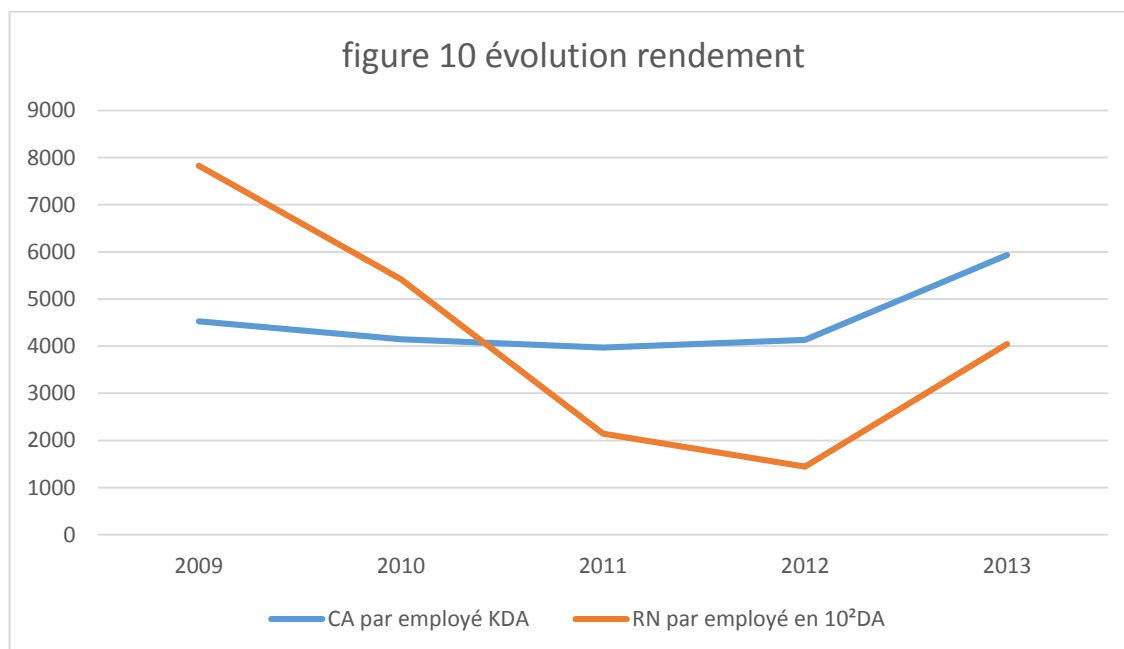
**b) le rendement des employés :**

Pour cerner ce critère, on propose quelques mesures, on les récapitule dans le tableau suivant

Année	2009	2010	2011	2012	2013
Effectif total <sup>1</sup>	393	383	416	413	388
CA	1 779 873	1 587 808	1 651 828	1 705 782	2 301 728
CA/Effectif	4 528,9	4 145,7	3 969,4	4 130,2	5 932,2
Evolution	-	-8,4%	-4,2%	4,05%	43,6%
Résultat net	307 779	207 616	89 174	59 653	156 954
Résultat net/effectif	783,1	542,07	214,36	144,4	404,5
évolution	-	-30,7%	-60,4%	-32,6	180,1%

Tableau 13 : Evolution du rendement

Elaboré par l'étudiant



Elaboré par l'étudiant

<sup>1 1</sup> Effectif total, on prend en compte aussi les employés contractuels, faute du manque d'information sur l'effectif permanent de chaque année

On remarque que le CA/employé connaît une légère diminution durant la période, et une augmentation immédiate par 43,6% à l'année 2013 pour qu'il atteigne 5932,2 kda/employé

Tandis que pour le RN/employé, il connaît une diminution intense dans les deux premières années, puis la pente diminue causant une diminution moins intense, l'année 2013 est caractérisée par une augmentation considérable avec la réalisation de 404,5KDA/employé

Cette même année la réalisation de : 1 1164,4 H/J par employé, soit la formation de 42,4 agent/employé.

**c) développement du personnels**

Pour ce dernier critère de l'axe humain, on a choisi, le taux d'encadrement, le nombre de formation et des ratios à propos de la formation.

- Taux d'encadrement

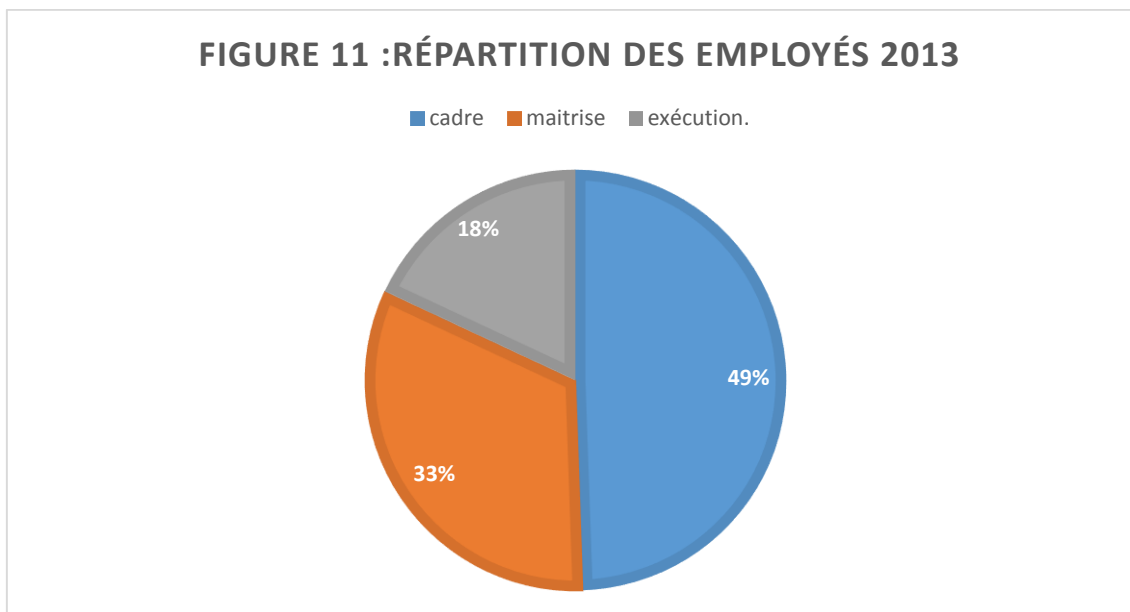
Taux d'encadrement = nombre des cadres/ effectif total permanent

Année	2011	%	2012	%	2013	%
Cadre	174	46,4%	178	47,3%	181	49,4%
Maitrise	124	33,06%	124	32,9%	119	32,5%
Exécution	77	20,54	74	19,8%	66	18,1%
total	375	100%	376	100%	366	100%

Tableau14 : taux d'encadrement

Elaboré par l'étudiant

On remarque que le taux d'encadrement ne cesse de croitre dans cette période, aussi que le nombre de cadre constitue la majorité des employés, ou dans l'année 2013 les cadres constituent 49% des employés.



Elaboré par l'étudiant

- Formation :

Tableau 15 : formation des employés

année	2011	2012	2013
Nombre de formé	116	219	263
évolution	-	88,79%	20,09%
Nombre des H/J	2525	3597	1600
évolution	-	42,45	-55,52%

### 2-3 Axe client :

#### a) satisfaction de la demande des clients envers l'activité de formation :

Les clients d'IFEG sont principalement d'autres filiales de SONELGAZ, il existe un système de solidarité entre eux, et les formations effectuées, sont demandé par les clients.

En absence d'enquête de satisfaction des clients, la mesure est assez difficile, cependant

« En termes de qualité de la formation, tous les PV des jurys et comptes rendu de fin de formation ne mentionnent des insatisfactions ou la non atteinte des objectifs contenu dans les cahiers de charge, sauf quelques cas ou des réajustements ont été apporté pour pallier aux insuffisances constatées .... Un travail d'audit des outils de mesure de la qualité de la formation a été réalisé. Il a permis de constaté que certain outils (notamment les questionnaires de satisfaction) sont à affiner, que l'évaluation des actions devrait être systématique et non ponctuel, sur toutes les actions de formation et non sur un échantillon d'actions pour un meilleure retour d'information et enfin, l'exploitation des données recueillis pour définir des actions d'amélioration au sein des écoles reste insuffisante. Il est apparu aussi, à travers cet

audit, que les doléances constatées sont relatives dans la plupart des cas au cadre de vie et rarement sur les aspects pédagogiques. »<sup>1</sup>

b) satisfaction de la demande des clients envers l'activité de sélection

En ce qui concerne l'activité de sélection :

Centre	Nombre de demandes reçus	Nombre de demandes traités	Candidats reçu
Alger	174	174	1517
Constantine	286	282	1815
Ourgla	69	69	1403
Oran	125	125	978
total	654	650	-

Tableau 16 satisfaction de demande en sélection

Source : rapport de gestion modifié

Le tableau représente le nombre de demandes reçus sur chaque centre et le nombre de demandes traités, on remarque que tout centre a comblé sa demande sauf pour le centre de Constantine qui a traité 282 demandes sur les 286 reçus

Le taux de satisfaction de la demande sur la sélection est de 99,38%

c) la satisfaction des clients envers la fonction de e-learning :

Une enquête de satisfaction des clients envers le e-learning a été mise au point, sur un ensemble de 13 clients donnant leur avis sur 6 critères le résultat en moyenne été comme suit

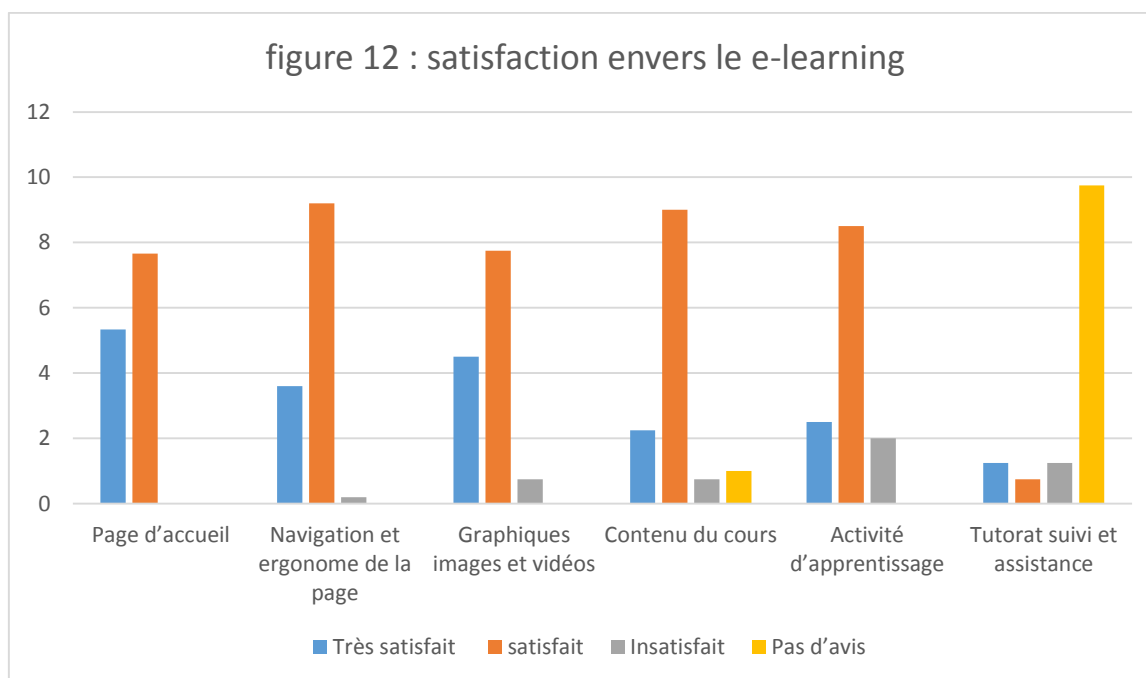
Nombre moyen ayant répondu :	Page d'accueil	Navigation et ergonomie de la page	Graphiques images et vidéos	Contenu du cours	Activité d'apprentissage	Tutorat suivi et assistance
Très satisfait	5,34	3,6	4,5	2,25	2,5	1,25
satisfait	7,66	9,2	7,75	9	8,5	0,75
Insatisfait	0	0,2	0,75	0,75	2	1,25
Pas d'avis	0	0	0	1	0	9,75

Tableau 17 : satisfaction envers le e-learning

Elaboré par l'étudiant

<sup>1</sup> Evaluation de la qualité de formation Rapport de gestion IFEG 2013 page 25





A travers ce schéma on voit clairement la satisfaction des clients de la qualité du programme de e-learning

## 2-4 l'axe innovation et développement :

Pour appréhender cet axe on a choisi comme mesure :

### a) développement :

Les nouveaux produits introduits à l'année 2013 portent essentiellement sur :

- Formations relatives au transfert des étages 60KV au bénéfice des agents des SDx
- Formation techniciens TCA entrant dans le cadre du plan d'urgence de SPE
- Formations relatives au contrôle de gestion selon la formule PLD
- Formation au profit des élus syndicaux sur « Le partenariat social et le droit du travail ».

### b) innovation :

Le e-learning est adopté pour une formation à distance qui ne nécessite qu'une connexion au réseau et un appareillage pour y accéder, cela permet de réduire les coûts de déplacement, hébergements, restauration et augmente la capacité de traitement une demande plus large et permet aussi de cibler d'autre client (hors groupe SONEGAS).

Le e-learning a vu la création d'un laboratoire dédié à l'activité, dès janvier 2013 à l'ETB et cela dans le cadre du déploiement de la nouvelle organisation. Ce laboratoire a pour missions l'accompagnement des laboratoires métiers dans la conception des projets de dispositifs de formation en « Blended Learning » (cours présentiel et à distance) et assurer toutes les tâches

liées au développement des ressources multimédia des cours ainsi que la gestion, l'administration et la maintenance de la plate-forme<sup>1</sup>

c) la formation du personnel

De plus de ce qui est cité dans le critère de développement des employés on a :

Cout de la formation

Année	2011	2012	2013
Cout (KDA)	13516	25919	16 616
évolution	-	91,17%	- 35,89%

Tableau 18 : cout de formation

Elaboré par l'étudiant

Le cout de la formation constitue 0,72% du CA, et 3,11% de la masse salariale

**2-5 l'axe processus :**

a) la productivité :

année	2011	2012	2013
Nombre d'unités produites H/J	353364	355455	451 797
évolution	-	5,9%	27,1%
Nombre d'agents formés	12327	15964	16467
évolution	-	29,50%	3,15%
nombre d'heures d'enseignement	130125	136234	150207
évolution	-	4,69%	10,25%

Tableau 19 : la productivité

Elaboré par l'étudiant

<sup>1</sup> Rapport de gestion 2013 op.cit page 28

**Section 03 : réalisation du tableau de bord et Analyse des résultats**

**3-1 l'élaboration du tableau de bord selon le navigateur de Skandia :**

	Critère	Indicateur	2011	2012	2013	Evolution
AXE FINANCIER	Rentabilité économique	CA	1651828	1705782	2301782	34.5%
		EBE	208606	157079	335071	113%
		DEPENSES D'exploitation	1657797	1684326	2204409	31%
		RN	89174	59653	156954	163%
		ROS	12,62%	9,20%	42.09%	-
		M. nette	5,39%	3,49%	6.8%	-
		ROE	8,91%	5,96%	15.7%	-
AXE RH	Mobilisation et morale	Turn-over	2,77%	4,23%	6.01%	-
		Redéploiement	-1	3	-8	-
		Taux d'abs	3.84%	6.85%	6.13%	5%
		Taux départ	2,89	3,87%	7.1%	-
		T de départ non prévu	-	-	4.09%	-
		Masse salariale	489487	560870	634000	-5%
	Rendement des employés	CA /EH	3969.4	4130.2	5932.2	43,6%
		RN/EH	214.36	144.4	404.5	180.1%

	Développement	Taux d'encadrement	46.4%	47.3%	49.4	4.43%
		Nbr de formés	116	219	263	-
		Nbr des h/j	2525	3597	1600	-
CLIENT	Qualité des produits	-	-	-	Qualité requise	-
	Satisfaction des clients	-	-	-	satisfait	-
	Taux de satisfaction de la demande	-	-	-	99,38%	-
AXE innovation et développement	Développement	Nbr nouveau produit	3	2	4	
		Cout de formation	13516	25919	16616	-35,89%
		Cout /C A	0,89%	1,52%	0,72%	-
		Cout/masse salariale	3%	4,62%	3.11%	-
	innovation	Investissement en e-learning				
Processus	processus	Nbr des h/j	353364	355 455	451 797	27,1%
		Nbr d'agent	12327	15964	16467	3,15%
		Nbr d'heures	130125	136234	150207	10,25%

Tableau 20 : tableau de bord

Elaboré par l'étudiant

### 3-2 Analyse des résultats et recommandations :

- **Axe financier**

On remarque que cet axe a connu une progression exponentielle durant la période de 2013, tous les indicateurs montrent la bonne rentabilité financière de l'entreprise.

- **Axe humain :**

On peut observer le rendement croissant des employés, ainsi que leurs développements, toutes-fois la motivation et morale des employés posent quelques lacunes, cela nécessite une recherche des causes de ces lacunes, et mener des actions corrective pour booster ce critère.

- **Axe clients :**

Cet axe nécessite l'élaboration des recherches et des enquêtes de satisfaction. Bien qu'il paraisse en bon état, l'analyse s'avère donc nécessaire.

- **Axe innovation et développement :**

On remarque que cet axe, le développement est en croissance tandis que l'innovation est faiblement mesuré faute de l'activité de l'entreprise.

- **Axe processus :**

Vue les informations disponibles l'axe processus est mal mesuré, faute de difficulté de l'accès à cet information dans les centres d'IFEG

#### ➤ **Recommandations :**

Pour que le navigateur soit efficace, objectif et surtout significatif, voilà quelques recommandations :

- Le choix d'indicateur qui doit avoir les critères nécessaires.
- Vu que le navigateur est pluridimensionnel, une équipe cohérente doit être mise en place pour couvrir ces dimensions
- Une bonne détermination des objectifs pour chaque indicateur
- Il faut une évaluation temporelle pour pouvoir constater le progrès, et une évaluation des écarts entre les objectifs soulignés et le réalisé
- L'élaboration d'un tableau de bord de suivi global
- L'identification des risques et des actions préventives et correctives

## Conclusion générale :

le long de ce mémoire nous avons essayé de mettre en place le navigateur de Skandia afin de montrer que son utilisation permet de piloter l'entreprise, et mobiliser les ressources clefs dans le but de l'obtention de meilleurs résultats à long terme ainsi qu'au court terme, qui garantissent la pérennité et le bien être de celle-ci.

Dans un premier temps, nous avons traité la notion de performance, ses différentes perceptions qui se sont développées à travers le temps, passant de la performance financière jusqu'à la performance multidimensionnelle, ainsi on peut constater que la performance dépend des besoins des acteurs en question, à titre d'exemple l'axe financier est important pour les actionnaires, tandis que la performance sociale est cruciale pour les collaborateurs.

Dans un deuxième chapitre nous avons exposé la mesure de performance, sa nécessité et les différents modèles de mesure développés par les chercheurs en la matière.

Dans le troisième chapitre, nous avons essayé d'appliquer le modèle Skandia développé par Edvinsson et Malone, et ceci au sein de l'IFEG, et à travers ce modèle on a mis un tableau de bord de cinq axes basés sur les ressources humaines de l'entreprise

Par la suite on a pu affirmer notre hypothèse de base, pour une mise en place du modèle il faut mettre en avant le capital intellectuel de l'entreprise et montrer sa participation dans la création de valeur, ceci en tenant compte des spécificités de l'entreprise et ses caractéristiques.

Lors de cette recherche nous avons rencontré quelques difficultés, on peut citer :

- On a voulu appliquer ce modèle au sein d'une entreprise d'assurance afin de la comparer à celle de skandia l'origine du modèle
- Le manque de bibliographie concernant le modèle de skandia et le capital intellectuel, donc on s'est contenté de travailler avec quelques articles
- La courte durée de stage qui ne nous a pas permis de mieux cerner le capital intellectuel, et le capital client.

A la fin on peut proposer quelques pistes de recherches pour compléter ce travail :

- L'application du navigateur au sein d'une entreprise d'assurance et la comparer avec le modèle initial a la Skandia AFS pour cerner l'aspect culturel dans ce modèle
- utiliser ce modèle afin d'évaluer les stratégies des entreprises
- développer le modèle afin de proposer un ensemble de critère et d'indicateurs qui vont être mis directement à l'application

## Bibliographie :

- A Burlaud, J-Y Eglem, Mykita, contrôle de gestion, Vuibert, Paris 1995.
- Bescos. P-L, « *Les enjeux actuels de l'évaluation des performances* », in ECOSIP « *Dialogue autour de la performance en entreprise : les enjeux* », Le Harmattan 1999.
- Bouin. X et Simon. F, « *Les nouveaux visages du contrôle de gestion* », édition Dunod 2000.
- BOUQUIN. H, « *Le contrôle de gestion* », 7ème édition Presse Universitaires de France 2006
- Bourguignon A, « *Performance et contrôle de gestion* », Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Edition Economica 2000.
- Charreaux G. « Le point sur 'la mesure de performance des entreprises' », Revue Banque & Marchés, mai -juin 1998.
- Cité par Crutzen et al, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise » Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise, 2010
- D.S. Sink et T.C. Tuttle, “*Planning and Measurements in Your Organization of the Future*”, Industrial Engineering and Management Press, 1989.
- Danka Starovic “Understanding corporate value » Chartered Institute of Management Accountants
- Demeestère. R et all, « *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise* », Dunod. 2002
- Diane-Gabrielle Tremblay :Productivité et performance, page 26
- E.M. Morin, A. Savoie, G. Beaudin, l'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures, Gaëtan Morin éditeur, 1994
- Eccles. Robert G, « *Le manifeste de l'évaluation des performances* », in « *Les système de mesure de la performance* » Harvard Business Review, Editions d'organisation. 1991
- Emilio Boulianne, Vers une validation du construit performance organisationnelle, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophe Docteur (Ph.D.) en administration. Université de Montréal, 2000,
- F. Taylor, la direction scientifique des entreprises, ENAG éditions, 1992
- Fernandez. A, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », Edition Organisation. 1991
- Fragouli Evaggelia « *Intellectual Capital & Organizational Advantage* »2001
- Iribarne. P, « *les tableaux de bord de la performance* », édition Dunod 2003.
- J. Supizet, Le management de la performance durable, éditions d'organisation, 2002,
- Jaulent Patrick & Quarès Marie-Agnès, « *Pilotez vos performance* », édition AFNOR 2006
- Lebas. M, « *Oui, il faut définir la performance* », Revue Française de Comptabilité, juillet-août 1995.
- Lorino. L, « *Méthodes et pratiques de la performance* », Editions d'Organisation 2003.
- MAADANI Martine et SAID Karim, Management et pilotage de la performance, hachette, 2009

- Malo. J-L, « Tableaux de bord », in « Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit », Edition Economica, 2000
- Mendoza. C et all, « Tableaux de bord pour managers », Groupe Revue Fiduciaire. 1991
- Pesqueux.Y. La notion de performance globale. 5<sup>ème</sup> Forum international, Déc. 2004, Tunis, Tunisie
- Pierre Voyer (1999), « tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance » 2<sup>o</sup> édition presse de l'université du Québec
- R.S. Kaplan et D.P. Norton, « The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance », *Harvard Business Review*, 1992,
- Stephen Gates, Pascal Langevin : Usage des indicateurs de capital humain et pilotage de la performance juin 2010
- Taïeb. Jean-Pierre, « Les tableaux de bord de la gestion sociale » ; édition Dunod 2001
- Tremblay et Auderbland, productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie de savoir ; université de Québec, 2003.
- Vilain laurent « Le pilotage de l'entreprise : l'utilisation d'un tableau de bord prospectif » Thèse professionnelle Mastère Spécialisé HEC - Ecole des Mines de Paris 2003

## Source internet :

- Berland N. (2009), Mesurer et piloter la performance, e-book, [www.management.free.fr](http://www.management.free.fr)
- Hachimi Sanni Yaya, document de travail, la problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : une perspective holistique et multicritérielle.2003. Disponible sur <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf>
- [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance - des concepts aux outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf)
- [http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management de la performance des concepts aux outils.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_des_concepts_aux_outils.pdf).
- <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-036.pdf> Arbouche, la mesure et la responsabilité sociale et sociétale
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/performances/59513>
- <http://www.qualite.qc.ca/centre-des-connaissances/lexique-glossaire/f-j>
- [www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm](http://www.le-perfologue.net/piloter/choisir-indicateur-performance-KPI.htm).

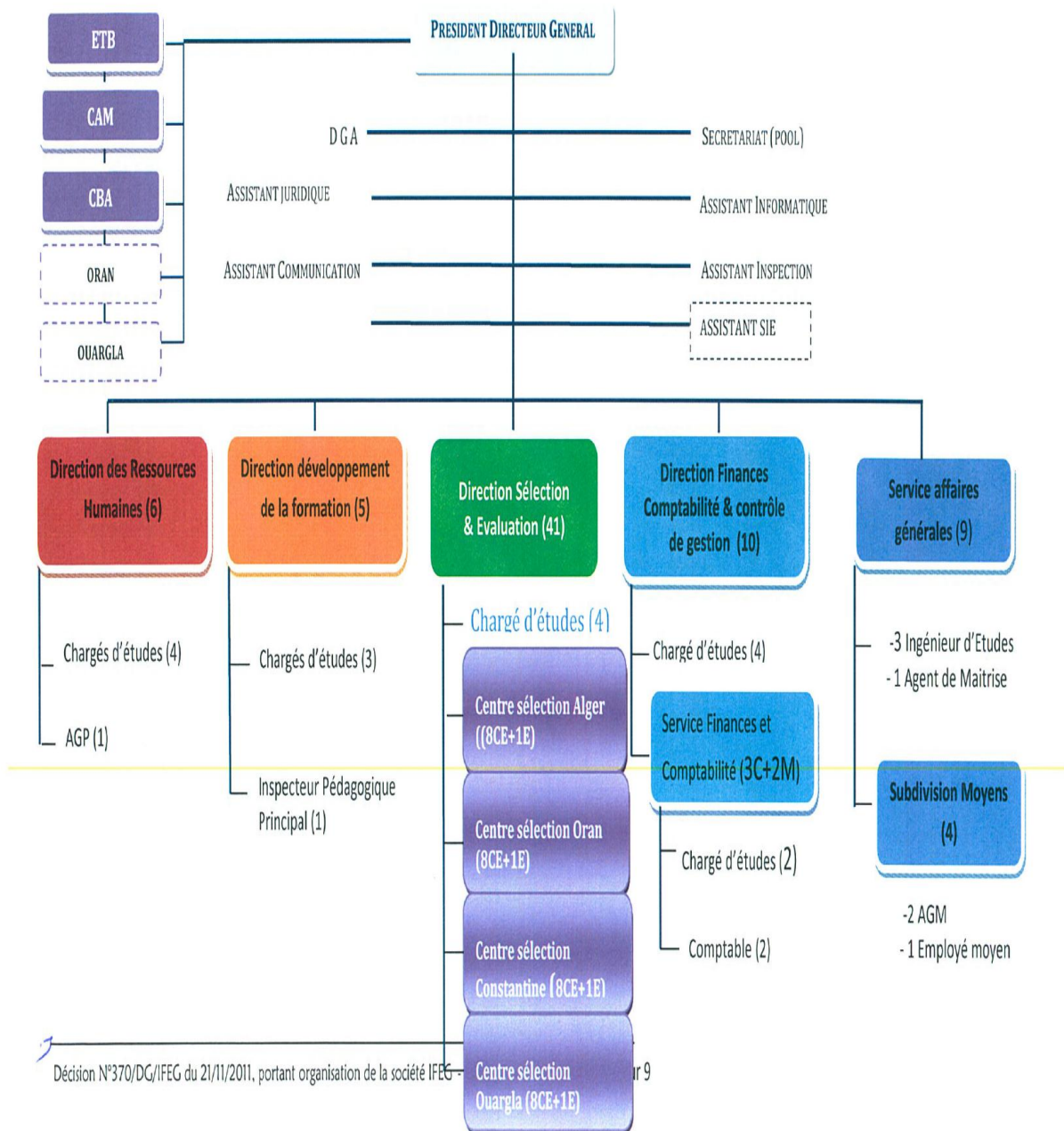


# Annexes :

## 01 Organigramme d'IFEG :

Annexe 01 : Schéma de la macrostructure IFEG (Révision 2013)

CA  
CID  
CONSEIL SCIENTIFIQUE



## 02 Questionnaire pour RH

Je suis un stagiaire au sein d'IFEG, préparant ma thèse de fin d'étude portant sur la mesure de performance, L'objet de ce questionnaire est de mieux cerner la ressource humaine, en matière de satisfaction ainsi que leur mobilisation et motivation

Je vous prie, de bien vouloir remplir ce questionnaire

---

1- Pensez-vous que vos tâches sont routinières ?

- Très routinière
- Assez routinière
- Légèrement routinière

2- à quelle fréquence êtes-vous autorisé à prendre des décisions indépendamment

- Très souvent
- souvent
- pas très souvent

3- pensez-vous que vos tâches sont diversifiées ?

- Très diversifiées
- Diversifiées
- Pas diversifiées

4- votre travail est-il stressant ?

- Très stressant
- Peu stressant
- Pas du tout stressant

5- pensez-vous que votre travail est

- Très chargé
- Moyennement chargé
- Pas du tout chargé

6- êtes-vous animé par la montée en hiérarchie par des promotions ?

- Très animé
- Peu animé
- Pas du tout animé

7- l'environnement et les conditions de travail sont-ils incitants pour travailler ?

- Très incitants
- Peu incitant
- Pas du tout incitant

8- les ressources matérielles dont vous avez besoin pour effectuer au mieux votre travail, sont-elles ?

- En abondance
- Strict minimum
- En manque

9- vous sentez-vous à l'aise dans votre relation avec votre supérieure hiérarchique ?

- Très à l'aise
- A l'aise
- Mal à l'aise

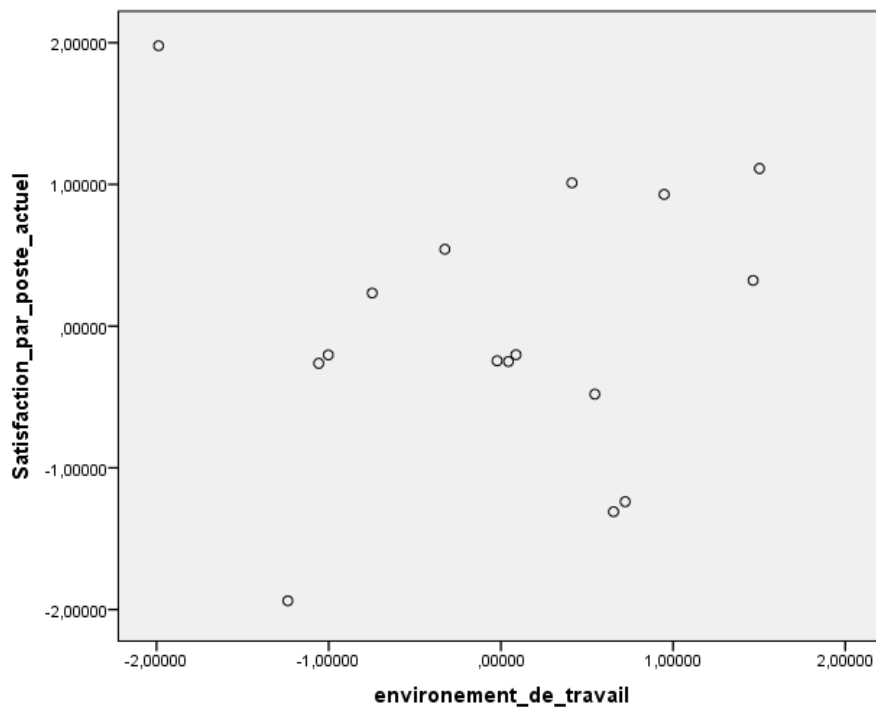
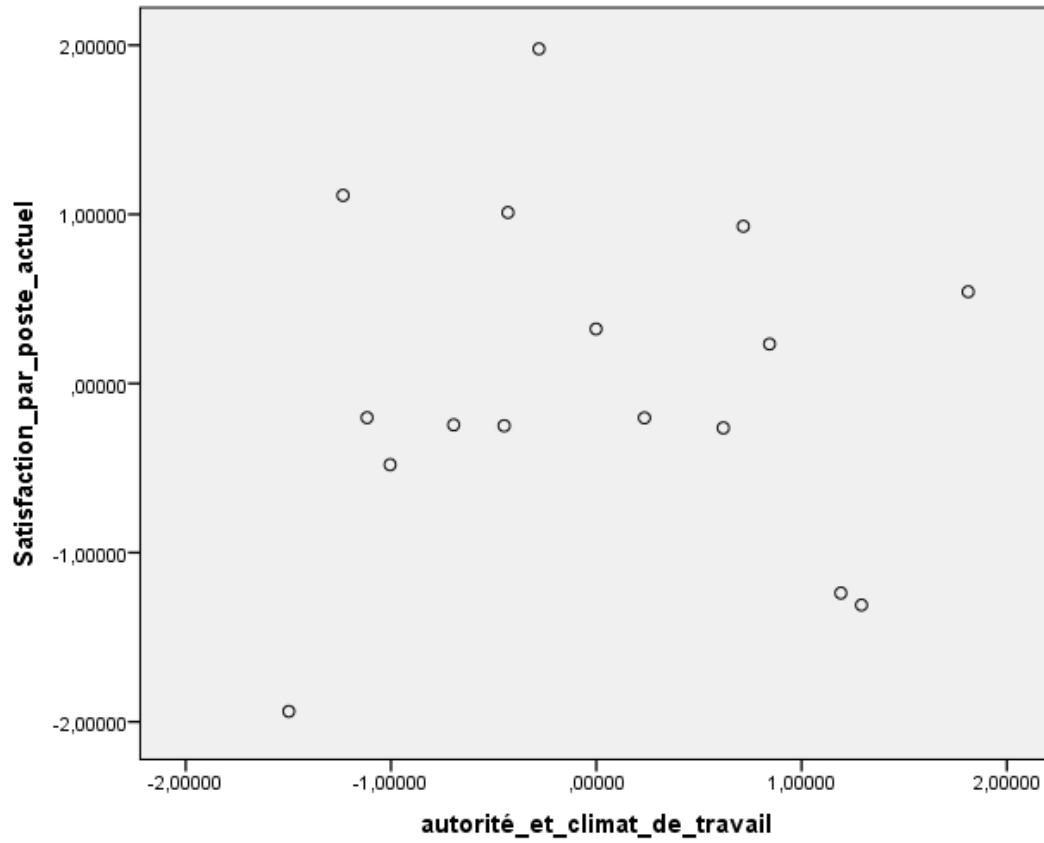
10- vos collègues sont-ils amicaux ?

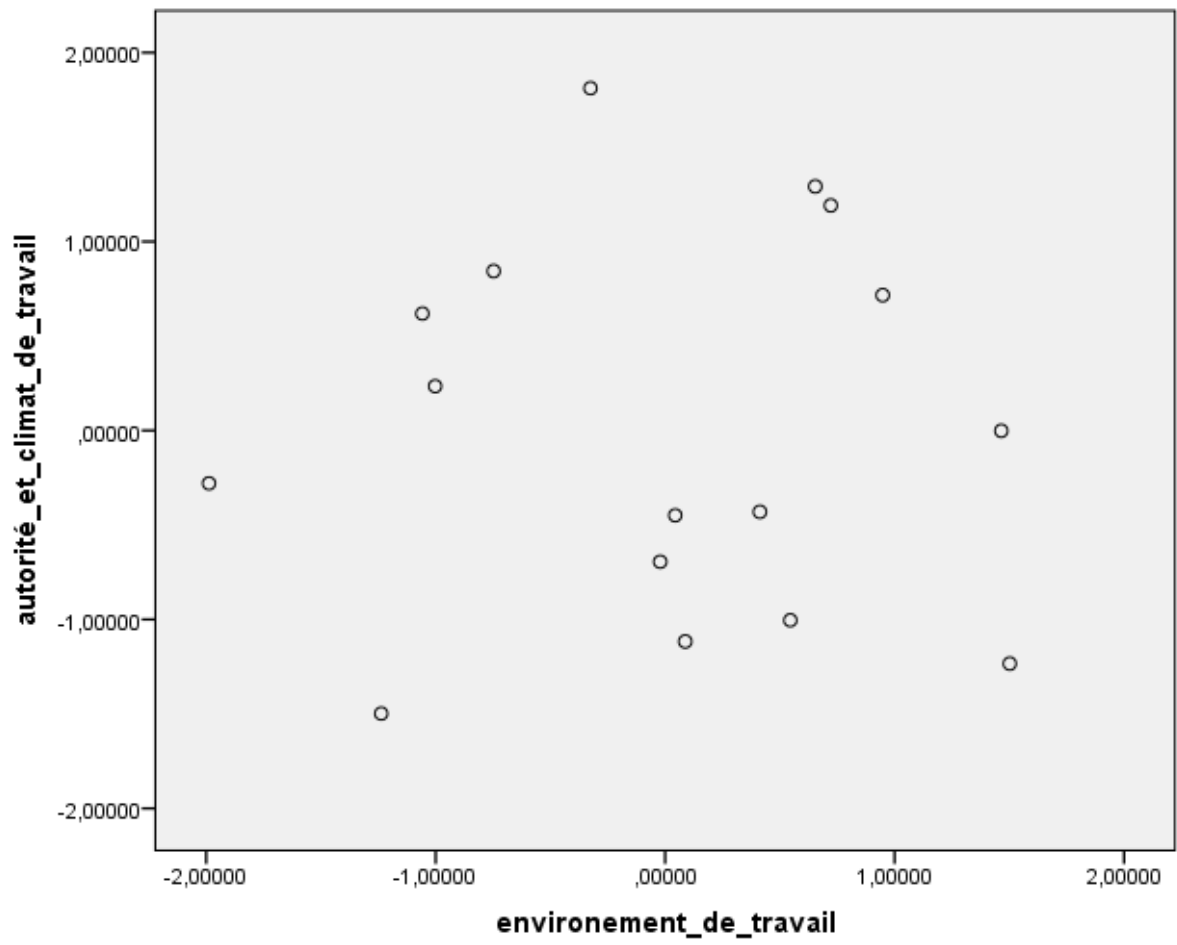
- Très amicaux
- amicaux
- pas du tout amicaux

11- êtes-vous satisfaits par votre salaire actuel ?

- très satisfait
- satisfait
- pas du tout satisfait

### 03 graphes concernant la tendance RH :





## Table de matières :

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste d'abréviations

Introduction générale

Chapitre 1 : La performance et les concepts clefs.....	3
Introduction au premier chapitre .....	3
Section 01 : la notion de performance de l'entreprise.....	4
1-1 la notion de performance.....	4
1-2 les modèles représentatifs de performance.....	6
1-3 l'évolution de la perception de la performance.....	8
Section 02 : indicateurs de performance .....	14
2-1 Les indicateurs de performance.....	14
2-2 caractéristiques d'un bon indicateur de performance.....	15
2-3 typologies d'indicateurs de performance .....	17
Section 03 : les tableaux de bord de gestion .....	19
3-1 l'historique du tableau de bord.....	19
3-2 définition du tableau de bord de gestion .....	19
3-3 la construction du tableau de bord.....	21
3-4 Une typologie de tableaux de bord.....	22
3-5 les fonctions d'un tableau de bord.....	24
Chapitre 02 : La mesure de performance .....	27
Introduction au premier chapitre .....	28
Section 01 : la mesure de performance .....	29
1- la nécessité de mesure de performance .....	29
2- l'évolution des approches de mesure de performance .....	30
Section 02 : les différents modèles de mesure de performance .....	31
2-1 la pyramide de performance de Lynch et Cross 1991 .....	32
2-2 La matrice des déterminants et des résultats de Fitzgerald et al. 1991 .....	33
2-3 le tableau de bord équilibré (prospectif) / le balanced scorecard .....	34
2-4 le modèle d'efficacité organisationnelle Morin, Savoie et Beaudin (1994).....	37
2-5 Le modèle d'Atkinson et al (1997) .....	38
2-6 évaluations des modèles précédents .....	40
Section 03 : le modèle suédois de mesure « Skandia navigator ».....	41
3-1 le capital intellectuel.....	41
3-2 le rôle du facteur humain.....	43
3-3 le navigateur de skandia .....	45

Chapitre 03 : cas pratique.....	47
Section 01 : présentation de la société d'accueil : IFEG.....	49
Section 02 : mesure de performance selon les dimensions du navigateur de skandia .....	52
2-1 Axe Financier .....	52
2-2 Axe ressource humaine .....	58
2-3 Axe client .....	67
2-4 l'axe innovation et développement .....	69
2-5 l'axe processus .....	70
Section 03 : réalisation du tableau de bord et Analyse des résultats.....	71
3-1 l'élaboration du tableau de bord selon le navigateur de Skandia.....	71
3-2 Analyse des résultats et recommandations.....	73
Conclusion	
Bibliographie	
Annexes	